VERENIGING
VAN GRIFFIERS

Jaarboek 2022

Leiderschap gezocht

Jaarboek 2022

Leiderschap gezocht

Inhoudsopgave

5 Naar leiderschap gezocht... ook gevonden?

9 Democratisch dienend leiderschap in het lokaal bestuur

17 Persoonlijk en waardegedreven leiderschap: de griffier als leider?!

20 Persoonlijk leiderschap: een ontdekkingsreis

29 Beelden van leiderschap: hoog tijd voor netvliestraining

35 Leiderloos landje

33 Gezag als toonbeeld van modern leiderschap

49 Leider of Lijder?

53 Leiderschap van griffiers in relatie tot de omgeving van het lokaal bestuur

57 Een gelijkwaardige griffier begint met een zelfbewuste griffier

65 Wie controleert de tegenmacht?

69 Natuurlijk leiderschap is een gave

75 Hoe gelijkzijdig is jouw lokale driehoek?

83 Een goed begin is het halve werk

87 Goede raad voor de nieuwe raad

95 Frisse blik

99 Voornemen 2022: Zullen we alsjeblieft de term draagvlak eens afschaffen?

105 Knolamanietvergiftigingen.

112 Over de auteurs

Naar leiderschap gezocht… ook gevonden?

Harmen Binnema

Mark Rutte is in januari begonnen aan zijn vierde kabinet en is inmiddels Ruud Lubbers voorbijgestreefd als langstzittende Nederlandse premier. In Duitsland nam Angela Merkel eind vorig jaar afscheid na iets meer dan 16 jaar bondskanselier te zijn geweest. Zelfs Mario Draghi, de leider die van elke klus een succes leek te maken, sneuvelde uiteindelijk toch als premier van Italië. De Finse premier Sanna Marin kreeg kritiek toen een filmpje opdook van een privéfeest waarin zij dansend en drinkend te zien was. Het Finse voorbeeld laat goed zien hoe opvattingen over wat leiderschap is en hoe leiders zich zouden moeten gedragen, verschilt.

Wat kenmerkt een goede leider en goed leiderschap? Is er een verschil tussen formeel en informeel leiderschap? Sta je als leider altijd "aan" of is er ook ruimte om gewoon jezelf, een mens van vlees en bloed, een privépersoon te zijn? Wat verwachten de volgers – laat ik het woord onderdanen liever vermijden – van hun leider, (h)erkennen zij het leiderschap van de ander en wat gebeurt er als je een leider bent zonder volgers? Heeft dienend leiderschap de toekomst of verwachten we van leiders dat zij voorop gaan en ons de richting aangeven? Wat betekent "leading by example" concreet? Over leiderschap zijn boekenkasten vol geschreven, variërend van leiders die terugkijkend op hun carrière al dan niet anekdotisch lessen en ervaringen delen tot wetenschappelijke studies over het definiëren en meten van leiderschap.

Ook als redactie van het Jaarboek worstelden we met het begrip leiderschap, wat daar wel en niet onder valt en of het eigenlijk wel een bruikbaar begrip is. De aanleiding om in dit Jaarboek leiderschap centraal te stellen is dat binnen de beroepsvereniging de discussie is gestart over wat leiderschap voor een griffier betekent. Leiderschap als onderdeel van de professionele ontwikkeling, leiderschap in de manier waarop je met je bestuurlijke en maatschappelijke omgeving omgaat, leiderschap in relatie tot macht en tegenmacht. En nog veel meer aspecten die naar voren komen bij het nadenken over de rol van de griffier. Waar is de griffier nou leider van? Hoe ziet een "leidende griffier" eruit? Zit die griffier daar wel op te wachten, maar ook: zit de volksvertegenwoordiging voor wie die griffier werkt daar wel op te wachten?

In dit Jaarboek hebben we de vraag naar leiderschap breder getrokken dan alleen de rol van de griffier, al spreekt het voor zich dat veel van de bijdragen nadrukkelijk wel op de betekenis van leiderschap voor griffiers ingaan. Maar we wilden het

graag ook hebben over algemene trends in leiderschap, verschillende perspectieven op leiderschap of leiderschapsstijlen. Kan het zijn dat een bepaalde manier van leiden goed werkt in de ene situatie, maar verkeerd uitpakt in een andere situatie? Wat betekent het begrip leiderschap eigenlijk en waar liggen de historische en filosofische wortels van leiderschap?

IN DIT JAARBOEK

Henk Gossink ziet het leiderschap van de raad en de griffier in het verbinden van democratie en politiek, het vormgeven van het goede gesprek en het vermaatschappelijken van de lokale democratie. Voor **Gabriël Anthonio**, die ons meeneemt in de historie van leiderschap, is leiderschap sterk gebonden aan de persoon van de leider en de (publieke) waarden die de leider motiveren. In haar column reflecteert **Simone Buissink** op haar persoonlijk leiderschap en drijfveren en nodigt zij haar collega-griffiers uit de eigen waarden, authenticiteit en eigen kracht centraal te stellen. **Liesbeth Tettero** houdt ons een spiegel voor als het gaat om ons traditionele, mannelijke beeld van leiderschap. Hoe ontwijken we onze impliciete beelden en voordelen en voorkomen we tunnelvisie?
Derk Reneman vraagt zich af of Nederland wel op leiders zit te wachten die ons dwingend vertellen wat me moeten doen of dat het misschien maar beter is dat we al pratend en polderend er met elkaar wel uitkomen.

Corné van der Meulen, Gerard van Nunen en Thijs Jansen spreken liever over gezag dan over leiderschap en laten zien hoe het verkrijgen en behouden van gezag door de tijd heen steeds verandert. De griffier kan daarbij op deskundigheid en onafhankelijkheid bogen als basis voor dat gezag. **Ferenc van Damme** stelt relativerend dé goede griffier dat net zo min bestaat als dé goede regisseur, maar bepleit wel een griffier die mee weet te bewegen met de omgeving en zich ziet als hoeder van een levendige democratie. In zijn bijdrage benoemt **Wim Voeten** het effect van veranderingen in wetgeving en in de maatschappij en de balans die de griffier daarop moet zoeken tussen het rationele, emotionele, spirituele en fysieke. In een interview geeft **Ron van den Heuvel** zijn visie op leiderschap aan de hand van het nieuwe functieprofiel voor griffiers en de mogelijkheid om het vak van griffier verder te ontwikkelen. **Paul Piket** vraagt zich af wat het voor de griffier zou betekenen als raden en Staten zich als echte kadersteller en controleur gaan opstellen en welke dilemma's en risico's dat met zich meebrengt. In het interview met **Henk Huttinga** komt naar voren hoe hij tegen leiderschap aankijkt, hoe hij soms onverwacht in een leidende rol terechtkomt en wat andere mensen in die rol van hem verwachten.

Petra Paulides-Ruitenberg gaat in op de verschillende vormen die de lokale driehoek (griffier-secretaris-burgemeester) kan hebben en hoe deze analyse een goede aanleiding voor het gesprek over lokale democratie kan zijn en voor een reflectie op het leiderschap van de griffier. **Gerda van Dijk, Rob van Eijbergen en Eric van den Bergh** gaan in op de controlerende rol van de raad en hoe daarin de spanning tussen sturen (en verantwoorden) op enerzijds SMART doelen en KPI's en anderzijds narratieven, zachtere doelen en waarden. **Harmen Binnema** probeert in (mail)gesprek met een aantal griffiers erachter te komen hoe het leiderschap van de griffier zichtbaar is bij het inwerken van nieuwe raadsleden en hoeveel ruimte er voor die leidende rol is. In zijn column gaat **Walter Hooghiemstra** verder op dit thema in, vanuit het perspectief van een nieuw gekozen raadslid dat zich afvraagt in welk ambtelijk en politiek toneelstuk hij is terechtgekomen.

Philip Dröge beschrijft treffend hoe het permanente gepolder en het zoeken naar draagvlak leiden tot uitstelgedrag, halve oplossingen en gebrek aan creativiteit. De slotbeschouwing is voor **René ten Bos**, die het belang duidt van tegengeluiden en het tegengaan van één dominant verhaal of één overheersende ideologie en pleit voor twijfel en scepsis.

MET VEEL DANK AAN...

... de leden van de redactie: Brenda Bouwhuis, Gerhard Brunsveld, Cindy Elken-van Mierlo, Walter Hooghiemstra en Ricus Tiekstra. Net als vorig jaar waren veel redactievergaderingen online en met onze woon- en werkplaatsen verspreid door het land was dat vaak wel zo handig. Gelukkig was er ook gelegenheid elkaar fysiek te ontmoeten, voor sommige redactieleden de eerste keer buiten het kader van een Teamsscherm. Online of fysiek, de samenwerking verliep prettig, vlot en efficiënt, maar ook ontspannen en met relativering van onszelf en het thema.

Het Jaarboek bevat een mix van columns, interviews, praktijkbijdragen en wetenschappelijke artikelen. Dat is gelukt omdat onze redactie zelf aan het schrijven en interviewen is gegaan en overtuigend is geweest bij het benaderen van potentiële auteurs. Maar vooral dank aan die auteurs die ja hebben gezegd en met hun artikelen hebben bijgedragen aan de breedte en variatie in benaderingen van leiderschap. Veel leesplezier gewenst en hopelijk ook stof tot nadenken en discussiëren.

Democratisch dienend leiderschap in het lokaal bestuur

Henk Gossink

Vooraf: vanuit mijn werk als opleider en procesbegeleider heb ik enigszins last van de zogeheten 'wachtkamerbias'. Daarmee doel ik op de waarneming van een huisarts die de wachtkamer rondkijkt en concludeert dat iedereen ziek is. Lokaal bestuur is voor mij het mooiste bestuur en we moeten het zeker niet 'kapot verbeteren'. Veel gaat goed en dat mag gekoesterd. Ook dat is overigens mogelijk een waardevolle bijdrage van de griffier: raadsleden, college en ambtenaren attent maken op wat goed gaat. Ik merk dit hier op, omdat in de rest van mijn verhaal ik vooral bij problemen in het functioneren stil sta.

CONFLICT IN DE DEMOCRATIE

Carl von Clausewitz (1780-1831) stelde dat oorlog het voortzetten van politiek is met andere middelen. Daarmee plaatst hij politiek in verbinding met strijd en uiteindelijk geweld. Democratie is in die benadering niet zozeer een uiting van 'de wil van het volk', maar een methode om verschillen in die wil zonder geweld te beslechten. Het begint dus niet met de constatering dat we 'uiteindelijk allemaal het beste willen voor onze mooie gemeente', maar met de vaststelling dat we het niet eens zijn over wat het beste is voor onze gemeente, en het soms zelfs oneens zijn over de vraag wat onze gemeente nou zo mooi maakt.

In de plaats waar ik leef (Amsterdam), liggen sommige conflicten aan de oppervlakte. Dan gaat het bijvoorbeeld over de strijd om het gebruik van de openbare ruimte. Dat uit zich in discussies over parkeerplaatsen, vergunningen voor festivals en ruimte voor terrassen. Daarachter schuilen meer ideologisch geladen conflicten, denk aan het beeld van de stad als 'emancipatiemachine' of juist als 'verdienmodel'. Linkse politici agenderen in deze strijd hoeveel ruimte je geeft aan de 'Sjopperdepop b.v.'s' van deze wereld. Aan de rechterkant wordt juist scheef wonen en de omvang van de sociale huurvoorraad geproblematiseerd. Kenmerk van dit type conflicten is dat deze nooit echt worden beslecht. Het komt steeds weer in steeds andere gedaanten terug.

Goede gesprekken en wijze besluiten in de gemeenteraad over dit type politiek geladen vraagstukken kunnen bijdragen aan het gezag van de lokale democratie. Het gaat dan echt ergens over. Helaas is dit niet vanzelf het lot van conflict in de lokale democratie. Politicoloog en gezaghebbend rondreizend griffier Marcel van Dam maakte eerder al de driedeling VIP. Daarbij staat de V voor vorm, de I voor inhoud en de P voor personen. Griffiers kennen als geen ander dat langs de lijn

van de vorm (hoe gaan we dit bespreken) een politiek conflict vorm krijgt. Een discussie over vorm draagt echter niet bij aan het gezag van de raad. Integendeel, dan wordt het raadswerk al snel weggezet als procedureel geneuzel.

Het kàn dus echt ergens over gaan in de raad, maar dat gaat niet vanzelf. Hier komt de meerwaarde van een maatschappelijk sensitieve griffier om de hoek kijken. Bij het thematiseren van het politieke in de lokale democratie is volgens mij een belangrijke rol weggelegd voor de griffier. De griffier kan door meervoudige coaching van verschillende fracties bijdragen aan relevante politiek. Waar wordt het voor verschillende fracties interessant? Waar wordt het spannend? Om die rol te vervullen heeft de griffier twee potentiële gezagsbronnen tot zijn of haar beschikking. De eerste is het gezag als 'trusted advisor' van de fracties. Het gaat dan om relatiekracht, vertrouwd worden, duidelijk zijn, dichtbij drijfveren en frustraties van het raadslid mogen komen. De tweede mogelijke gezagsbron is overzicht. Daarmee doel ik op een goed zicht op wat leeft in zowel lokale politiek als samenleving.

HET GOEDE GESPREK VORMGEVEN

Journalisten en politici geven eens in de vier jaar verklaringen voor een lagere opkomst bij de lokale verkiezingen. Die verklaringen krijgen trekken van een refrein dat je net te vaak hebt gehoord. De vertrouwdheid van de duidingen doet eerder afbreuk aan verontrusting over de lokale democratie, dan dat de verklaringen bijdragen aan noodzakelijke urgentie. Onderdeel van het refrein is een onderscheid tussen democratie en politiek. Burgers steunen wel de democratie, maar hebben een afkeer van de politiek. Democratie wordt dan verbonden met hoogstaande principes en politiek wordt vereenzelvigd met ordinaire spelletjes. Zo'n scheiding komt in het lokaal bestuur vaker voor. Het principe van sturen op hoofdlijnen wordt dan afgezet tegen de praktijk van praten over stoeptegels. Het ideaal van visionaire politiek wordt dan tegenover de 'waan van de dag' geplaatst.

Het probleem met dit type scheiding is volgens mij tweeledig. In de eerste plaats leidt zij tot dédain voor het dagelijkse geploeter dat bij lokale democratie hoort. Journalist Pieter van Osch heeft dit ooit salonpopulisme genoemd. Het gaat om het verschijnsel dat vanuit de leunstoel wordt neergekeken op het publieke en politieke bedrijf. Uiteindelijk leidt dit tot cynisme. Het tweede probleem is dat juist in de verbinding tussen principes en praktijk hoop voor verbetering ligt. Die hoop zit vaak in kleine praktijken waarin het lukt om recht te doen aan de grote

principes. Herman Tjeenk Willink heeft die verbinding prachtig gelegd in zijn boekje 'Groter denken, kleiner doen'. Wie vasthoudt aan een retorische scheiding plaatst die hoop buiten beeld. Voor verbinden tussen principes en praktijk, is het van belang om in de dagelijkse praktijk het politieke en de democratie te verbinden.

Verbinden tussen politiek en democratie is deels inhoudelijk, dan hebben we het over thematiseren (zie hierboven), deels gaat het echter ook om de vorm. Het gaat dan om de vorm waarbij in het raadswerk het goede gesprek gestalte krijgt. Hierboven is al vastgesteld dat veel gesprek over die vorm gaat. Die vormdiscussies kunnen procedureel geneuzel worden of als zodanig worden gezien. Toch hebben we ook in een lokale democratie vormdiscussies nodig. Een griffier kan er aan bijdragen dat die discussie daadwerkelijk ergens toe leidt. Daarbij is het van belang om stil te staan bij de vraag waar de vorm toe uitnodigt.

In een Drentse gemeente besprak ik met een werkgroep van de gemeenteraad het vernieuwen van de vorm waarin de raad werkte. De griffier ondersteunde deze werkplek en had mij gevraagd de gesprekken te leiden. In eerste instantie hadden de gesprekken een hoog Baron van Münchhausen karakter, alsof de raad zich aan haar eigen haren uit het politieke moeras moest trekken. Gaandeweg werden de gesprekken hoopvoller en dat zat eigenlijk in twee zaken. In de eerste plaats verschoof het gesprek van wat er niet goed ging naar wat de leden van de werkgroep wel wilden. Dat bleek voor een groot deel meer maatschappelijke verbinding te zijn. In de tweede plaats raakten de raadsleden geïnspireerd door een gesprek over een vernieuwde werkwijze elders in het land. Het idee dat je vorm kunt geven aan een betere praktijk won aan hoop.

Uitzoomend denk ik dat het goed was dat we lang stil hebben gestaan bij de vraag: 'wat willen wij dat er meer in onze raad gebeurt?' Het antwoord daarop was kort door de bocht het raadswerk verbinden met ideeën en ervaringen van bewoners en ondernemers. Vanuit dat antwoord bleek de passende vorm voor dat deel van het raadswerk: dialoog. Het uitproberen van verschillende dialoogvormen (aan tafels in de raadszaal, in het buitengebied) gaf energie. In het verlengde van deze dialogen werd vervolgens het debat vormgegeven, en zo werden volgtijdelijk het democratische en het politieke verbonden. Niet beginnend bij de politieke tegenstellingen, maar beginnend bij gesprekken in de maatschappij.

Onderdeel van de vormgeving is dus ook waar in de tijd die vorm op zijn plek valt. Wat in deze situatie vooral de bijdrage van de griffier is geweest, is dat zij de vormdiscussie uit de dagelijkse praktijk heeft helpen trekken, zicht had op hoopgevende praktijken in andere gemeenten en de ideeën van de raad uiteindelijk heeft vertaald naar een praktische werkwijze.

GESPREKKEN ZONDER BUITENLUCHT

In een gesprek met fractievoorzitters over omgangsvormen klinken stevige oordelen door. Het onderwerp van gesprek is zelf afwezig. Hij vond een gesprek over omgangsvormen 'niet nodig'. Zijn afwezigheid werkt als een rode lap op een stier. Op een bepaald punt in het gesprek vraag ik wanneer zij vinden dat de raad goed functioneert. Veel van de antwoorden gaan over gewenst gedrag (hoffelijkheid, niet op de man/ vrouw spelen, et cetera). De vervolgvraag is voorspelbaar: '... en wanneer doet u het goed in de ogen van uw inwoners?' Het wordt even stil. Een fractievoorzitter van een 'constructieve oppositiepartij', zoals hij zichzelf introduceerde, neemt het woord: 'De bewoners zijn allang afgehaakt, mede door dit gedoe.'

Als blikken van buiten niet meer dwingen, trekt de aandacht vanzelf naar binnen toe. Na verloop van tijd komt de raad zo in gesprekken zonder buitenlucht terecht. De binnenkant van de politiek, wat in Den Haag 'onder de stolp' wordt genoemd, lijkt een gulzige minnaar. Er kan eindeloos veel aandacht naartoe en nooit is het genoeg. Die aandacht is, als je niet uitkijkt, ook een onuitputtelijke bron van werk voor de griffier. Daarnaast leidt deze aanpak ook wel eens tot een 'wag the dog' behandeling van de griffier door onmachtige raadsleden. Frustraties worden op het werk van de griffie geprojecteerd, zodat het niet over het eigen gedrag gaat. Die 'hondse' benadering versterkt nog eens de neiging van griffies om de binnenkant van de politiek tot in de puntjes te verzorgen. Gedoe voorkomen wordt dan leidend.

Wat te doen met deze zichzelf versterkende ontwikkeling? De zoekrichting is in het proefschrift door Paul Depla, nu burgemeester van Breda, geduid met de vermaatschappelijking van de lokale democratie. Niet de binnenwereld vervolmaken, maar de buitenwereld binnenlaten. Dialoog met inwoners draagt bij aan frisse lucht in de raadszaal. Het levert niet alleen gezamenlijke positieve informele ervaringen op, het draagt ook bij aan een gedeeld beeld van de maatschappelijke opgaven in stad of dorp.

Deze zoekrichting vraagt veel van griffiers. Dat begint bij weerstand bieden aan de neiging om gedoe te voorkomen. Die gedoe-gerichtheid zorgt er immers voor dat ook het eigen werk binnenskamers blijft. Vervolgens moeten voldoende raadsleden worden gemobiliseerd om gezamenlijk de ramen open te zetten. Daarbij spelen oude beelden vaak mee, of beter gezegd tegen. Ervaringen met insprekers die de binnenwereld van de lokale politiek wel hebben weten te vinden, vormen vaak eerder een belemmering dan een motivatie. Reacties van collega-raadsleden worden niet zelden geduid met 'de oren laten hangen'. Er komt dus veel verleidingskunst, zorgvuldigheid, geduld en vasthoudendheid kijken bij het naar binnen laten van buitenlucht.

GROTE IDEALEN, KLEINE PRAKTIJKEN: HET LEIDERSCHAP VAN DE GRIFFIER

In mijn beschouwing wordt de griffier voor grote opgaven gesteld: politiek en democratie verbinden, het goede gesprek (dialoog en debat) vormgeven en daarboven op, tegen de vanzelfdynamiek in, werken aan de vermaatschappelijking van de lokale democratie. Analoog aan de boektitel 'groter denken, kleiner doen' van Tjeenk Willink zou ik hieraan toe willen voegen dat het weliswaar om grote idealen gaat, maar dat deze idealen om kleine praktijken vragen. De vraag die ik nog wil beantwoorden is wat die samenkomst van grote idealen en kleine praktijken over het leiderschap van de griffier zegt. Daarvoor sta ik eerst stil bij de vraag wat ik onder leiderschap versta.

Het klassieke beeld van leiderschap gaat over karaktervorming. Dat karakter wordt gevormd door wat je vasthoudend doet. Die karaktervorming is in eerste instantie naar binnen gericht. Het gaat over persoonlijk leiderschap. Daar tegenover staat de bijdrage die de leider levert aan zijn omgeving. Het gaat dan om publiek leiderschap. In het verlengde van beiden samen – persoonlijk en publiek leiderschap- ligt de vraag voor aan welk ideaal de leider wil bijdragen en welke waarde zijn omgeving ontleent aan het volhardend doen. Dan gaat het over waardevol leiderschap.

Het persoonlijk leiderschap van de griffier gaat in het licht van het volhardend doen over dienstbaar ontregelen. Een griffier moet dienstbaar kunnen zijn aan veel behoeften en belangen en tegelijkertijd zorgvuldig ontregelen. Vaak kan de griffier meebewegen met die behoeften, maar met kleine, licht ontregelende, afwijkingen wordt ook het belang van het geheel gediend. Het publieke leiderschap sluit aan bij dat belang van het geheel. Hier gaat het over het beheren van

een systeem dat veel wordt gebruikt, maar weinig verzorgd. Onderdeel van het systeembeheer is de blik verruimen van degenen die het systeem gebruiken voor het belang van bijvoorbeeld hun fractie. Tot slot gaat het waardevol leiderschap over de bijdrage aan de idee van lokale democratie. Daarin laten griffiers al doende zien waar dat dit gaat over idealen praktisch maken, verschillen samen laten komen en zorgvuldig onderhoud aan een krachtig en kwetsbaar systeem.

Persoonlijk en waardegedreven leiderschap: de griffier als leider?!

Gabriël Anthonio

INLEIDING

Leiderschap gaat primair over invloed uitoefenen, los van formele titels of de positie in een organisatie. Iedere medewerker heeft invloed op de organisatie, de klanten en de aard en kwaliteit van de dienstverlening of producten. In die zin toont iedere medewerker een vorm van leiderschap. In dit licht verkennen wij hieronder het begrip leiderschap in context van een publieke organisatie en de functie van griffier. Dit hoofdstuk is niet in de vorm van een wetenschappelijk artikel of kritische essay geschreven, maar vooral informatief, verkennend en uitnodigend bedoeld. Uitnodigend om als lezer hier zelf over na te denken, te reflecteren op je eigen positie en rol als griffer en wat leiderschap daarbij zou kunnen betekenen. Die reflectie is niet alleen op persoonlijk, maar ook professioneel niveau relevant vanwege de unieke positie die een griffier inneemt. De onderstaande samenvatting van de functie van griffier bij een gemeente laat goed zien hoeveel beïnvloedingsmogelijkheden, in een zeer dynamische context een griffier, heeft.

> *'De griffier vervult een spilfunctie in de relatie tussen de raad met het college, de ambtelijke organisatie en ook vaak met de media en buitenwereld waaronder belanghebbende partijen en burgers.'*

Er zijn griffiers die van mening zijn dat leiderschap niet bij hun taak of rol hoort. Een griffier is dienstbaar, ondersteunend en daarmee vooral volgend en dus geen leider. Anderen vinden juist van wel. Leiderschap, het richtinggevend optreden daar waar dat nodig is, wordt wel degelijk gezien als een taak die bij de functie hoort. De griffier zou zich dan ook sterker kunnen profileren, juist vanuit die professionele en ondersteunende rol meer leiderschap tonen. Beide uitersten zouden we op een as van uiterste standpunten over leiderschap kunnen uittekenen. Beide uitersten hebben wel iets van een gelijk in zich, maar vertegenwoordigen in hun overdrijving een minderheidstandpunt. Die overdrijving, helpt ons niet verder vooruit. Wat zou ons wel bij dit wikken en wegen vooruit kunnen helpen. Welke lijn, voor of tegen meer profilering op het gebied van leiderschap zouden we kunnen of moeten volgen?

DE GEBOORTEPLAATS VAN PUBLIEK LEIDERSCHAP

Het is Aristoteles (384-322 v.Chr.) die ons verder kan helpen (Aristoteles, 1999). Aristoteles is filosoof, wetenschapper en raadgever van onder andere de succesvolle leider Alexander de Grote. Hij dacht net als tijdgenoten waaronder Plato na over

leiderschap in de context van de publieke opgave de stadstaat Athene. Hij probeerde, samen met anderen bouwstenen aan te dragen voor de democratie in wording in Athene. Athene, de geboorte plaats van de democratie en daarmee van het leiderschap ten dienste van de publieke zaak. In Ethica, het eerste hoofdstuk (Aristoteles, 1999: 63-72) vinden we samengevat de volgende gedachten terug:

> *"Een voortreffelijk iemand is iemand die het midden weet te kiezen en te bewaren."*

Niet voor niets is de 'matigheid', de maathouden een van de vier klassieke kardinale deugden. Kardinaal betekent vrij vertaald de spil of het scharnierpunt, dat is hét punt waar het om draait. Bij leiderschap, te beginnen het leiding geven aan je eigen leven zijn deze deugden, deze karaktereigenschappen de meest relevante. Deze deugden zijn wijsheid, rechtvaardigheid, moed en matigheid die zowel voor leidinggevenden als professionals relevant zijn (Anthonio, 2021). De matigheid is in de moderne samenleving van vooruitgang en economische groei niet de meest populaire van de vier, maar haalt ons ondertussen wel in. We zullen en moeten gematigder, dat wil zeggen duurzamer gaan leven. Daarbij moeten we niet alleen maar uit zijn op louter groei, maar meer in verbinding met elkaar wereldwijd en de natuur staan. We zullen dus op een andere, duurzamere manier met de beschikbare bronnen moeten omgaan. Een nieuw midden, een balans vinden tussen zelf groeien en de verdeling van rijkdom en daarbij de aarde benutten maar niet uitputten.

Aristoteles begint altijd dichtbij huis, en dat is wel zo prettig. Voordat hij zijn inzichten op basis van grondig onderzoek vertaalt naar het leiderschap in de Staat, laat hij ons als het ware eerst in de spiegel kijken. Dat dicht bij huis, dat zijn wij dus zelf. Wij geven om te beginnen leiding aan onszelf. Dat 'onszelf' is om met Nietzsche te spreken; de mens is onderweg om te worden wie hij of zij al is. Die reis, dat onderweg zijn noemen we ook wel persoonlijke ontwikkeling of vorming. In toenemende mate tonen onderzoekers aan dat goed leiderschap niet alleen met kennis en vaardigheden maar (vooral) ook met karaktervorming te maken heeft (Kiel, 2015). Zaken als integriteit, vergevingsgezindheid en oprechtheid blijken aantoonbaar bij te dragen aan goed leiderschap.

Over dat zelf, de mens en professional tegen de achtergrond van de functie van griffier in een publieke organisatie gaat dit hoofdstuk. We zullen na de algemene inleiding over *leiderschap* en de *publieke organisatie* ingaan op het leiding geven aan onszelf aan de hand van de begrippen persoonlijk leiderschap. Daarna zullen

we aan de hand van de begrippen *waarden gedreven leiderschap* de verkenning naar leiderschap gaan verdiepen. En om hier niet te vervallen in een of ander uiterste of overdrijving zullen we eindigen met een samenvatting de verbindende rol, vanuit het midden van de griffier. Het midden tussen geen leiderschap willen tonen enerzijds of je daar juist op profileren in de functie van griffier anderzijds.

LEIDERSCHAP EN DE PUBLIEKE ORGANISATIE

Er zijn allerlei definities die leiderschap in (publieke) organisaties beschrijven (Wart, 2017). Leiderschap is vooral een praktijk, dus houden we het hier op een praktische omschrijving:

> *'Leiderschap gaat primair over invloed uitoefenen, ten eerste op jezelf en daarna op anderen'.*

Met die invloed wil de leider de toekomst, bepaalde doelen of idealen dichterbij brengen. De leider staat ten dienste van een groter geheel. Dat geheel bestaat ten eerste uit een opdracht, zoals het leiding geven aan een publieke organisatie, een afdeling of bepaalde werkprocessen. Ten tweede zijn er volgers die het leiderschap ondersteunen of meewerken in de uitvoering. En ten derde is er een context, zoals samenwerkingsverbanden, belanghebbende en de brede samenleving die eisen stelt aan wat men binnen die context goed leiderschap noemt. In deze drie aspecten is de legitimering van het publiek leiderschap in de moderne, democratische samenleving gelegen (Björkman, e.a., 2011). De griffier vertegenwoordigt in de lokale driehoek met de burgemeester en gemeentesecretaris de raad. Dit betekent dat de griffier onderdeel uitmaakt van deze eindverantwoordelijke leiderschapsdriehoek en de bovenstaande drie legitimeringen ook op hem of haar van toepassing zijn.

LEIDERSCHAP EN LEGITIMERING

Leiderschap begint dus met het leiding geven aan jezelf. De leider heeft immers een sterke voorbeeldfunctie. De boodschap van een leider wordt sterker als die leider die boodschap zelf ook leeft. Het omgekeerde is ook waar. De leider verliest aan geloofwaardigheid als hij bepaalde waarden, zoals rechtvaardigheid, integriteit en dienstbaarheid aan zijn laars lapt. De volgers, zoals medewerkers of leden van een politieke partij verdragen tot op zekere hoogte enkele misstappen van hun leider, maar er is een grens. Dat is de grens van de geloofwaardigheid (Saane, 2012). Leiderschap gaat dus over invloed uitoefenen en congruentie. Als

een publieke leider met zijn of haar beïnvloedingstrategieën zaken gedaan wil krijgen moet het gedrag daarmee in overeenstemming zijn. Niet voor niets noemen we mensen als Nelson Mandela of Martin Luther King grote leiders, omdat ze hun ideaal zelf (voor-)geleefd hebben. Deze grote namen zijn bewonderingswaardig, maar staan ook ver van ons af. Toch bieden ze ons ook een wenkend perspectief, een uitnodiging binnen onze eigen dagelijkse beslommeringen en werkzaamheden als griffier om iets van dit leiderschap met impact te ontwikkelen en te tonen.

PERSOONLIJK LEIDERSCHAP

Reeds in de klassieke oudheid had men al door dat leiderschap niet alleen gaat over de mate van invloed (macht) maar ook over congruentie. Het leiderschap en de persoon van de leider vallen in het uitoefenen van zijn of haar taak immers samen. Een virtuoos musicus haalt alles uit het instrument om het publiek te vermaken. Zo zal een virtuoos leider zijn of haar persoonlijkheid, kennis en competenties optimaal inzetten ten dienste van de publieke zaak.

Men ontwikkelde in de klassieke oudheid allerlei methoden om een goed mens en leider te worden. Zaken als discipline ontwikkelen, (filosofisch) onderzoek doen en debatteren waren hier onderdeel van. Het streven van een leider die deze lessen volgde (koning-filosoof) was dan ook een leven te leiden dat zich kenmerkt door een heldere geest en evenwichtig gemoed. Kort gezegd: helder kunnen denken en je emoties kunnen beheersen. Diegene die in dat deugdzame leven slaagt is een leidend voorbeeld. Zijn of haar aanwezigheid in een groep levert zonder enige dwang of druk al waardering en respect op. De aanwezigheid van een virtuoos, persoonlijk leider is dus al een interventie op zich (Smith, 2001). Tot zover over persoonlijk leiderschap. Persoonlijk, het woord zegt het al gaat ook over voorkeuren. Daar waar iemand zich bij thuis voelt of waar iemand zich toe rekent. Een mens is immers geen robot maar een sociaal wezen dat behoefte heeft aan waardevolle contacten. Om die reden zullen we vervolgens op die voorkeuren, bij de waarden die ons drijven (motiveren) stilstaan.

WAARDEN GEDREVEN LEIDERSCHAP

Er zijn allerlei waarden die bij leiderschap in het publieke domein een rol kunnen spelen. Opnieuw is het Plato die daar als eerste enige ordening in aanbrengt. Ten eerste zijn er waarden die verbonden zijn aan genot of plezier. Te denken valt aan het genieten van een gezellig feest of event zoals carnaval. Ten tweede zijn er

waarden verbinden aan dat wat we nuttig kunnen noemen. We ruilen of lenen bijvoorbeeld goederen of gebruiksvoorwerpen zoals bij een uitleenpunt voor mensen met een fysieke beperking het geval is. Waarden kunnen dus verbonden zijn aan genieten en aan hun functionele nut. Deze waarden zijn echter van tijdelijke aard. Deze waarden zijn immers allemaal verbonden aan het tijdelijke, vergankelijke. Duurzame waarden, waarden die ertoe doen hebben genoeg aan zichzelf. Ze worden ook wel universele of publieke waarden genoemd. Waarden die iedereen erkent als goed en behulpzaam bij het vormgeven van de democratische samenleving. Dit zijn waarden als rechtvaardigheid en wijsheid. Waarden die personen kunnen nastreven en eigen maken als deugd, een karaktereigenschap. Het is dus voor een griffier van groot belang zicht te hebben en te houden op welke waarden hem of haar drijft. Personen die zich bepaalde publieke waarden eigen hebben gemaakt zijn vervolgens in staat om vanuit die waarden invloed uit te oefenen op anderen, dus leiding te geven.

Waarden zijn uitnodigende voorstellingen van hoe het anders of beter kan. Ze vormen niet alleen een perspectief, maar zijn ook onze drijfveren. Waarden gedreven leiderschap is daardoor verbonden met persoonlijk leiderschap. Het is dan ook niet alleen voorbehouden aan formele leidinggevenden zoals bestuurders en managers (Bouwmeester & Luyer, 2017).

Wie in woord en daad op wil komen waar hij of zij voor staat zal in de praktijk beproefd worden. Het vereist karakter en moed om dan in balans te blijven, trouw te zijn aan je overtuigingen van wat in die situatie het goede is. De gerichtheid om ongeacht de situatie het goede na te streven draait om onze innerlijke integriteit. Het goede nastreven, niet omdat het moet maar omdat je het wilt. Hierbij gaat het niet om eigenzinnigheid of je gelijk willen behalen, maar draait dit omwille van de publieke zaak, waar je zelf ook onderdeel van uitmaakt.

DE GRIFFIER ALS LEIDER!?

Uit het voorgaande wordt duidelijk dat iedere medewerker in een (publieke) organisatie, al dan niet formeel leidinggevende, invloed heeft op zijn of haar omgeving. De impact van die invloed wordt mede bepaald door congruentie. Iemand die bepaalde waarden persoonlijk uitdraagt worden eerder bepaalde verantwoordelijkheden toebedeeld en kan rekenen op waardering en meer draagvlak. Dat betekent dat iedereen die zijn of haar impact wil vergroten hieraan moet werken. Dit hoeft de griffier gelukkig niet alleen te doen. Hiervoor

hebben griffiers onder andere een eigen vereniging en andere mogelijkheden om zich verder te ontwikkelen met anderen.

> *"Er was een houtvester die bomen aan het vellen was. Hij had een grote opdracht en moest 25 grote bomen in een week neerhalen en in stukken zagen. Een goede vriend en collega kwam langs en bood hem vriendelijke aan zijn zaag bij de vijlen, na de eerste 5 bomen weer aan te scherpen. 'Daar heb ik nu geen tijd voor reageerde de houtvester terug. Zie je niet hoe druk ik het heb?"*

Dit verhaal dat de bekende leiderschapsdeskundige Covey (1989) tijdens trainingen graag deelt gaat over 'de zaag scherp houden'. Het is de laatste en zevende, misschien wel de meest belangrijke, gewoonte dat effectieve leiders zichzelf hebben eigen gemaakt. Dit hoofdstuk probeert ook een kleine bijdrage te leveren aan het stilstaan, het aanscherpen van gedachten en voornemens om zaken anders en beter te doen. Primair gaat dit stilstaan over de griffier als medewerker, als persoon in dienst van de publieke zaak.

Primair staat de griffier bij een gemeente ten dienste van de raad en daarmee van de publieke zaak. Hij of zij zal de politiek en het bestuurlijke in goede banen proberen te leiden en de raad daarmee ondersteunen. Op diverse momenten zullen er besluiten worden genomen, bijvoorbeeld op wat wel of niet op de agenda komt te staan. Op die momenten kan en moet een griffier doorslaggevende invloed uitoefenen. Naast het aspect tijd, wat is realistisch om te behandelen draait het ook op prioriteit. Wat is echt belangrijk, wat moet eerst om de publieke zaak te dienen? Dit vraagt dus om een heldere geest en evenwichtig gemoed om niet in alle tumult of werkdruk vast te lopen. Dit vraagt ook om persoonlijke integriteit, de wil om zelf en samen het midden te zoeken en te behouden. Het midden bijvoorbeeld tussen de politieke realiteit, de formele ambtelijke aspecten en de belangen van de burgers. Dit midden als verbindende schakel vinden en behouden is een unieke rol en taak van de griffier. En als enige van de leiderschaps driehoek, de burgemeester en secretaris is het de griffier die de geschiedenis schrijft. Hij of zij schrijft mee aan de geschiedenis van de democratie. De griffier heeft dus een unieke en leidende, waarden gedreven spilfunctie. Een functie om vanuit de verbinding in het midden de moderne democratie mee vooruit te helpen.

LITERATUUR

Anderson, I. (2019). Waardegericht Leiderschap. In: Schoolmanagement 2019(6), oktober, 22-24.

Anthonio, G.G. (2020). De Vorstenspiegel, Een denkraam voor leiders, professionals en andere beïnvloeders. Amsterdam: Boom Uitgeverij

Aristoteles. (1999). Aristoteles, Ethica Nicomachea. Vert. Chr. Pannier & J. Verhaege, Groningen: Historische Uitgeverij.

Bouwmeester J. & Luyer, M. (2017). Waardegedreven leiderschap, dansen met licht en duisternis. Soesterberg: Aspect Uitgeverij.

Björkman, J.W., Eijbergen, R. van & Minderman, G. & Bekke, H. (2011). Public Leadership and Citizen Value, Current Issues in Public Administration and Governance. Den Haag: Boom / Eleven Publishers.

Covey, S.R. (1989). The 7 Habits of Highly Effective People, Powerful Lessons in Personal Change. New York: Simon & Schuster

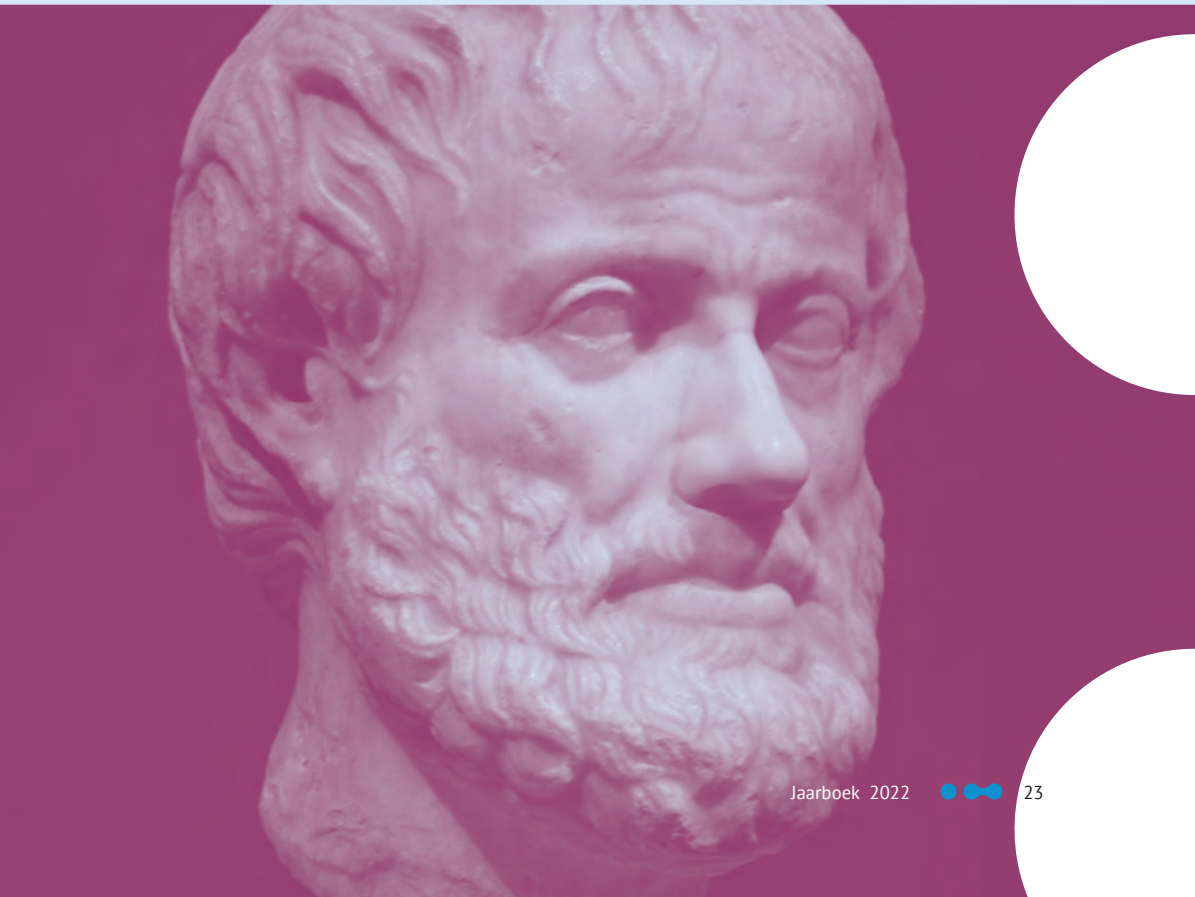
Kiel, F. (2015). Return On Character, The Real reason Leaders and Their Companies Win. Boston: Harvard Business Press.

Plato (2005). Politeia, de Ideale Staat. vert. Koolschijn, G. Amsterdam: Polak & Van Gennip.

Wart, M. (2017) Leadership in Public Organizations, An introduction. United Kingdom: Taylor & Francis

Saane,J. (2012). Geloofwaardig Leiderschap, Zoetermeer: Meinema

Smith, S. (2001) Persoonlijk Leiderschap, over zelfmanagement en inspiratie, Zaltbommel: Thema Uitgeverij.



Persoonlijk leiderschap: een ontdekkingsreis

Simone Buissink

Leiderschap: er is ontzettend veel over geschreven. Maar waarover gaat het eigenlijk in het echt? Wat betekent 'leiderschap' voor mij persoonlijk? Die vraag diende zich aan toen ik mij als ervaren Statengriffier, met het vak in de vingers, begon af te vragen: 'Waarom doe ik eigenlijk wat ik doe?'

In dat licht gaf de afgelopen twee jaar, coronatijd, mij een nieuwe impuls. Het vele thuiswerken bracht met zich mee dat ik als leidinggevende bewuste(re) keuzes moest maken met betrekking tot de inzet van mijn tijd. Waar besteed ik die wel en niet aan? Wat is voor mij in die rol belangrijk? Wat voor leidinggevende wil ik 'echt' zijn?

Ik ben op zoek gegaan naar een voor mij betekenisvol antwoord. Waar hecht ik waarde aan, los van mijn griffierschap? Ik heb de mens achter de functionaris opgezocht, zeg maar. Zo ontdekte ik hoe belangrijk zelfontwikkeling en bezieling voor mij zijn, en vernieuwing en vooruitgang. Dat die dingen mij als het ware definiëren.

Ik ontdekte dat de wijze waarop ik me verhoud tot de mensen om mij heen, er voor mij toe doet. En dat ik het leuk vind nieuwe kennis op te doen en in te zetten. Ik draag graag verantwoordelijkheid voor deze dingen, wil in dat opzicht richting bepalen. Gewoon, omdat zij voor mij van waarde zijn.

Wat is voor jou van waarde? Wat drijft jou? Dezelfde dingen of juist weer heel andere? Wellicht vind jij je eigen vakmanschap het belangrijkste, de kwaliteit die je biedt? Of staat bij jou het bijdragen aan de samenleving voorop? Het contact met de mensen? In hoeverre ken jij jouw eigen waarden? Staan ze voorop bij de keuzes die je maakt?

En passant ontdekte ik ook dat ik al werkende weg talenten heb ontwikkeld die bij de voor mij belangrijke waarden passen. Dat zal geen toeval zijn.

Welke drijfveren, competenties en vaardigheden heb jij? Welke daarvan vertellen mij wie jij echt bent? Daarover gaat persoonlijk leiderschap voor mij. Kunnen en durven zijn wie je wilt zijn. Waarin je op je best bent en de mooiste dingen laat zien.

Voor het Drents Parlement en de Statengriffie heeft mijn persoonlijk leiderschap – zie ik nu – met zich meegebracht dat ik vanaf het begin veel geïnvesteerd heb in nieuwe kansen en ontwikkelingen. Zo kregen de staten van Drenthe in 2011 eigen onderzoekers waardoor er vanuit de ondersteuning relatief veel mogelijk is op het terrein van de ontwikkeling van nieuwe inzichten en verdieping van kennis.

Met betrekking tot de griffie zie ik dezelfde rode draad. Ik ben in 2019 de doorontwikkeling van de organisatie (16 teamleden) gestart om als groep gemakkelijker mee te kunnen bewegen met de voortdurende veranderingen in onze politiek-bestuurlijke omgeving. We omarmen daarvoor de uitgangspunten van zelforganisatie.

Zo heeft mijn griffierschap zich ontwikkeld tot een ware ontdekkingsreis: ik houd daarvan. Het is onderdeel van mijn persoonlijk leiderschap. Als griffier bevind je je systemisch op een prachtige plek. Het is een ingewikkelde plek, vol soms tegenstrijdige loyaliteiten en belangen. Maar ook een kansrijke plek: het biedt ruimte om dienstbaar te zijn aan het grotere geheel: het politieke bestuur, de samenleving, je eigen team. En dat kan – wel beschouwd – op heel veel verschillende manieren.

Beperk je je tot de taken en opgaven uit jouw functieprofiel of durf en kun je uitgaan van een rolopvatting die getuigt van jouw eigen waarden, van jouw authenticiteit en kracht? Wat is jouw manier? Hoe wil en kun jij dienstbaar en betekenisvol zijn? Ik nodig je graag uit daarover na te denken en in het hier en nu, op de plek waar jij nu bent, jouw volgende stap te zetten.

Beelden van leiderschap: hoog tijd voor netvliestraining

Liesbeth Tettero

"Met Wopke Hoekstra hebben we een populair politicus als voorman, die er met zijn lengte van twee meter bovendien uitziet als een premier." Aldus een CDA-lid in 2020, toen Hoekstra het lijsttrekkerschap overnam van Hugo de Jonge. Hij werd geen premier, dat werd de 1.90 meter lange Mark Rutte. Had u nog ambities? Nou, dan is een belangrijk criterium voor het leiderschap van het land in ieder geval bekend. Jammer voor alle minder lange mannen en - op een paar uitzonderingen na - alle vrouwen...

ERUIT ZIEN ALS EEN LEIDER

Alle gekheid op een stokje: het klopt dat 'eruit zien als een premier' helpt als je de ambitie hebt. Of eruit zien als een wethouder, burgemeester, raadslid, noem maar op. Eruit zien als een leider dus. Maar het klopt ook dat dat problematisch is. Want hoe doe je dat, eruit zien als een leider? En wie bepaalt eigenlijk hoe een leider eruit moet zien? En hoe een leider zich moet gedragen? Hier is niet zo makkelijk een eenduidig antwoord op te geven. De criteria zijn namelijk voor een zeer groot deel impliciet. Zowel aan de kant van de sollicitanten als aan de kant van degenen die verantwoordelijk zijn voor werving en selectie, is sprake van bias: onbewuste vooroordelen. Onbewuste beelden bij en ideeën over wat een geschikte kandidaat is. Beelden die dus bepalen of je zelf vindt dat je in aanmerking zou kunnen komen voor een functie, of überhaupt overweegt om te solliciteren. En of de selecteurs jou in de functie zien zitten. Lijk jij wel genoeg op een leider? Dus zowel voor mensen met leiderschapsambitie als voor mensen die kandidaten voor functies werven en selecteren: het is hoog tijd voor netvliestraining.

FEEST DER HERKENNING

Wat zie jij voor je als je denkt aan een leider? Rond Internationale Vrouwendag hingen er posters in de gangen van de Londense metro met teksten als: "Think of a CEO. Is it a man?" De kans is heel groot dat dat inderdaad zo is. We hebben allemaal beelden bij wat een goede leider is. En dat zijn vaak beelden waar we ons niet bewust van zijn. Iedereen heeft bias, onbewuste vooroordelen. Zo zijn we geprogrammeerd, zo werkt ons brein. Onze hersenen kunnen niet alle informatie die ze binnenkrijgen op zich beoordelen, daar is de hoeveelheid prikkels domweg veel te groot voor. De informatie wordt razendsnel in categorieën onderverdeeld.

Dit mechanisme, dat diep in onze hersenen zit, beschermt ons tegen gevaar. In een split second beoordelen we of een situatie veilig of onveilig is, en als het onveilig is, of we moeten vechten of vluchten. Hartstikke goed en nuttig dus. Maar deze snelheid heeft ook nadelen: het leidt tot eenzijdige keuzes en uitsluiting. En daarmee tot eenzijdig leiderschap.

Er is veel onderzoek gedaan naar de impliciete beelden, de vooroordelen die een rol spelen bij het beoordelen van leiders. Leiders zijn daadkrachtig, welbespraakt en hebben een grote overtuigingskracht. Ze zijn fysiek sterk en aantrekkelijk. En vooral: het zijn mensen die we al kennen in een bepaalde rol of die daar sterk op lijken. Het feest der herkenning stelt ons snel gerust. En als die herkenning uitblijft, gaat het wringen in ons brein. Toen Joyce Sylvester, vrouw van kleur, waarnemend burgemeester werd van Naarden, vroeg een man haar op een borrel verbijsterd: "Bent ú de burgemeester?". Zoiets paste niet op zijn netvlies! En dit was geen uitzondering. Hoe vaak vrouwen die raadslid of wethouder zijn, niet nog aangezien worden voor de notulist of iemand van de catering... Of een jongere politicus voor een stagiair...

JAN, PETER EN HENK

Laten we eens verder inzoomen op leiderschap binnen de gemeente: de gemeenteraad. Het grondwettelijke hoofd van het gemeentebestuur. Ruim 100 jaar na de invoering van het algemeen kiesrecht, is de diversiteit in deze laag van openbaar bestuur helaas nog steeds geen vanzelfsprekendheid. Toen uit onderzoek in het bedrijfsleven bleek dat er meer CEO's zijn die Peter heten dan er vrouwen zijn met die functie, dook de stichting Stem op een Vrouw voor de verkiezingen van maart 22 in de samenstelling van gemeenteraden. De conclusie: de meest voorkomende namen in de raden waren Jan, Peter en Henk. In de top 10 stonden verder Hans, Wim, Jos, Bert, Paul, Erik, Frank en Frans. Door de voorkeurcampagne van Stem op een Vrouw zijn in maart 459 vrouwen die op een onverkiesbare plek stonden, wel gekozen. Die hebben niet allemaal hun zetel ingenomen, maar de kiezer heeft duidelijk laten weten dat nu Janet, Petra en Henriëtte aan de beurt waren. En dan hebben we het alleen nog over het aantal vrouwen in de raad. Het aantal mensen met roots buiten ons kikkerlandje en het aantal jongeren bleek ook na deze verkiezingen nog steeds een punt van aandacht. Heel representatief is de volksvertegenwoordiging dus nog lang niet. En hoe de colleges eruit gaan zien is op het moment van schrijven nog niet bekend, maar ook onder wethouders hadden de spreekwoordelijke Jan, Peter en Henk tot nu toe nog de overhand.

GEDOE EN HAANTJESGEDRAG

Helaas speelt het imago van de politiek geen al te beste rol bij het vergroten van diversiteit. Op veel netvliezen verschijnen bij 'leiderschap in de politiek' helaas vooral veel voorbeelden van 'gedoe'. Niet bijster soepel lopend nieuw leiderschap in Den Haag, een bestuurscultuur die ondanks grote beloften maar niet wil veranderen, elkaar vliegen afvangende, voor rotte vis uitmakende of zelfs bedreigde volksvertegenwoordigers, het is allemaal niet fraai. Den Haag zet de toon. Dat de helft van het kabinet uit vrouwen bestaat en dat niet iedereen wit is, is hoopgevend. Maar diversiteit betekent niet automatisch verandering in de cultuur, daar moet echt nog bewust aan gewerkt worden. Ook lokaal is dat zo. Deelnemers aan de trainingen Leiderschap die ik regelmatig geef aan vrouwen die lokaal politiek actief zijn, lopen daar ook tegenaan. Helemaal als het vrouwen van kleur zijn, vrouwen met een hoofddoek of met een fysieke beperking. Ze zijn aan boord, maar kunnen en mogen ze ook meedoen? En hun stempel drukken op de gang van zaken, de omgangsvormen, de cultuur? Dat lijkt lang niet altijd het geval.

Haantjesgedrag, old boys aan het netwerken, keiharde uitsluiting, het is nog aan de orde van de dag. Je moet sterk in je schoenen staan om hier mee om te kunnen gaan, laat staan om dit te kunnen veranderen! Je kunt je knap eenzaam voelen als je de uitzondering bent, als je afwijkt van de rest… Instituut Atria publiceerde in 2016 het onderzoek 'Vrouwenstemmen in de raad. Ambities, belemmeringen en successen van vrouwen in de lokale politiek.' Daaruit bleek dat vrouwen zich minder snel melden voor een politieke functie, maar ook dat zij eerder afhaken als zij gekozen zijn. Naast praktische redenen als onhandige vergadertijden, speelden de haantjescultuur en de old boys' netwerken daarbij een grote rol. Wat een verlies!

YOU CAN'T BE WHAT YOU CAN'T SEE

Zo gaat het niet lukken met die netvliestraining natuurlijk. We hebben rolmodellen nodig! Want maar al te vaak geldt "you can't be what you can't see". Voor Amerikanen van kleur was het presidentschap van Barack Obama een enorme opsteker. En voor vrouwen in het algemeen het vice-presidentschap van Kamala Harris. Dat rolmodellen belangrijk zijn, blijkt uit een Nieuw-Zeelandse anekdote. In dat land is minister-president Jacinda Ardern in haar tweede termijn in deze functie. Die ze overigens op haar geheel eigen wijze invult, alles behalve

standaard. Welke andere regeringsleider hield bij het uitbreken van Covid een persconferentie voor kinderen om ze gerust te stellen: de Paashaas heeft een vitaal beroep, die mag nog gewoon bij jullie langskomen. Dit ter geruststelling: het kan dus zeker wel, het anders aanpakken! Afijn, de anekdote: het verhaal gaat dat een jongetje aan zijn ouders vroeg toen hij Ardern op tv zag: 'kunnen jongens ook minister president worden?' Zo snel kan een netvlies dus getraind zijn!

Er zijn dus meer rolmodellen nodig. En hoe komen die op hun plek? Een mooi voorbeeld speelde zich dit voorjaar af in Gelderland. De Commissaris van de Koning John Berends ondernam actie om meer diversiteit in het leiderschap van de gemeenten te krijgen. De provincie plaatste een advertentie in de landelijke dagbladen om kandidaten te werven voor de negen burgemeestersvacatures in de provincie. Niet zo maar een vacaturemelding, maar een oproep aan een zo breed mogelijke groep om te solliciteren. "Je geslacht, leeftijd, geaardheid of eventuele lichamelijk beperking telt niet. Wat telt, zijn je kwaliteiten en vaardigheden." Verfrissend! Nu maar hopen dat de doelgroep de krant las én dat de vertrouwenscommissies de actie onderschreven natuurlijk.

EN NU?

Ons beeld van leiderschap behoeft dus nog flink wat bijstelling en daar is inspiratie voor nodig. En daar kan iedereen aan bijdragen. Hoe? Door toch je vinger op te steken voor een mooie functie als je aarzelt omdat je niet in het standaard plaatje past. Door anderen bij wie dat ook speelt, te stimuleren om óók hun vinger op te steken. Door jezelf aan te bieden als mentor voor talenten en ze te helpen om hun weg te vinden. Of zelfs als sponsor en deze mensen actief helpen en op de juiste plekken bij de juiste mensen te introduceren. En ben je betrokken bij de selecterende kant, dan kun je ook een belangrijke bijdrage leveren. Het begint met bewustzijn van de impliciete beelden en vooroordelen. Volg een biastraining, dat is alles behalve een schande. Er zullen mensen zijn die je te 'woke' vinden, die diversiteit en inclusie een hype vinden. Maar ik durf de stelling aan dat dat vooral mensen zijn die zich zorgen maken om hun eigen positie… Meer diversiteit in het leiderschap helpt ons uit tunnelvisies en is dus hard nodig. Ook in het openbaar bestuur!

Leiderloos landje

Derk Reneman

Reflecties op leiderschap gaan al snel over de vraag wat leiderschap is of, erger nog, over wat een goede leider is. Er is echter een fundamentelere vraag die we moeten stellen. Bestaan leiders in ons Kikkerlandje eigenlijk wel?

Nederlanders, zo weten we sinds Van Thijn en Fluitsma onze moderne volksaard vingen in een kippenvel-lied, schrijf je niet de wetten voor en geen chef is echt een baas. Zo is het maar net. Elke manager weet, een instructie is op zijn best het begin van een goed gesprek. Rondjes tegenwerpingen en meedenkpunten volgen. Medewerkers zijn immers professionals en die moeten delen in de besluitvorming. Anders volgt weerstand. Geen enkele organisatie zoekt een baas. Sla de vacatures er maar op na. We willen leidinggevenden die dienen, coachen en verbinden. Nooit staat er: "Gezocht. Iemand (v/m) die het beter weet en voor ons wil beslissen." Nee, we zoeken een luisterend oor met oog voor de mens en een neusje voor het laten bloeien van talent.

Met de positie van onze overheid is het al niet beter. Etymologisch gaat de term 'overheid' terug op de betekenis van 'oppermacht'. Daar is niets van over. Er is een aflevering van Klokhuis waarin wordt uitgelegd waarom Mark Rutte niet de baas van het land is, maar de kiezers, het parlement, de rechters en zijn eigen ambtenaren misschien nog wel meer. Onze minister-president, is volgens de grondwet niets meer dan de voorzitter van de ministerraad. Niks regeringsleider; niks hoogste baas van het land, niks regisseur van het kabinetsbeleid. Wie vraagt om meer, blaft tegen een boom wetende dat de kat elders is. We zien het ook in de manier waarop onze regering grote problemen te lijf gaat. Zo stimuleert zij productie en gebruik van duurzame energie. Onze boeren worden uitgekocht. Niemand rept over het verplichten van zonnepanelen of isolatie of het verbieden van landbouwactiviteiten.

Je hebt ook weinig last van die dienstbare overheid. Onze politie is de vriendelijkheid zelve en getraind in de-escalatie. Geen loketambtenaar laat je te lang wachten en als je je tuin uitbreidt door een groenstrookje van de gemeente erbij te trekken duurt het toch al gauw vijftien jaar voordat je een eerste brief krijgt. Best gezellig zo. We zijn niet voor niets een van de gelukkigste volkeren van de wereld.

We zijn een beetje als een vloot die op zee dobbert waarop steeds evenveel kapiteins precies een andere kant op wil. Er wordt vaak en lang overlegd met elke keer weer de conclusie dat we het niet iedereen naar de zin kunnen maken en niemand tegen het hoofd willen stoten. Niemand die de koppen tegen elkaar slaat en roept: en nu gaan we naar het noorden. Niemand die een meerderheid verenigt en de rest dwingt om of mee te gaan naar het zuiden of zich af te scheiden. Zo houden we de boel bij elkaar en gaan we samen nergens naartoe.

Toch is dit niet het volledige verhaal. Die kwekkende, kibbelende en kakelende polderbewoners kunnen echt wel in beweging komen. Dan daalt het inzicht in en weten we wat ons te doen staat. Denk aan de discussie over Zwarte Piet. Dat werd een giftige kwestie waarin niemand de leiding heeft, maar die we wel oplossen. Met elkaar. Met z'n roetvegen. Hoezeer de opvang van migranten in Nederland ook leidt tot tweespalt, met de opvang van Oekraïners zetten we allen onze schouders eronder. In twee maanden tijd hebben de gemeenten gezamenlijk voor zo'n 50.000 opvangplekken gezorgd. Een prestatie van jewelste. In één maand kon al het dubbele aantal terecht bij particulieren. We hebben het gewoon niet nodig, leiding.

7890

Gezag als toonbeeld van modern leiderschap

Corné van der Meulen, Gerard van Nunen en Thijs Jansen

INLEIDING

De vraag over welke eigenschappen een succesvol leider moet beschikken staat in de belangstelling van wetenschappers, bestuurders, professionals, coaches en het grote publiek. Vanuit de organisatiekunde is er steeds meer aandacht gekomen voor het paradigma dat er niet één vast type leiderschap is, dat altijd en overal even effectief is. De invloedrijke contingentietheorie stelt namelijk dat organisaties open systemen zijn die worden beïnvloed door hun omgeving. De organisatievorm en het gevraagde leiderschap zijn daarmee afhankelijk van de omgeving waarin de organisatie opereert.[1] Daarnaast is de aandacht voor dienend leiderschap toegenomen. In dit paradigma staat de leider in dienst van de organisatie of groep, in plaats van andersom.

Deze opvattingen laten zien dat de manier waarop mensen tegen leidershap aankijken afhankelijk is van de tijdsgeest. Om in de 21e eeuw effectief te kunnen functioneren, moeten gezagsdragers tegenwoordig stelselmatig en actief de instemming van mensen zien te winnen.[2,3,4] Dat vraagt dat zij hun positie dag in, dag uit opnieuw verdienen in allerlei omstandigheden en ten overstaan van allerlei partijen.

Om te onderzoeken hoe een leider in de 21e eeuw op een goede manier kan functioneren is het waardevol deze vraag te benaderen vanuit het gezagsperspectief. *Gezag is de vrijwillig aanvaarde invloed van een individu of organisatie op een andere persoon of groep*.[5] Van gezag gaat zo een legitimerende werking uit: het handelen van de leider wordt als het ware gelegitimeerd door degene op wie invloed wordt uitgeoefend. Die persoon hoeft het niet altijd eens te zijn met de

---

1 Scott, W.R. (2003). Organizations: Rational, Natural and Open Systems. New Jersey: Upper Saddle River.

2 Hart, P. 't (2014). Ambtelijk Vakmanschap 3.0. Zoektocht naar het handwerk van de overheidsmanager. Den Haag: NSOB.

3 Dijstelbloem, H., & Holtslag, J.W. (2010). De veranderende architectuur van het bestuur. In H. Dijstelbloem, P. den Hoed, J.W. Holtslag & S. Schouten (red.), Het gezicht van de publieke zaak. Openbaar bestuur onder ogen (pp. 15-54). Amsterdam: WRR/Amsterdam University Press.

4 Bokhorst, M., & Witteveen, W. (2013). Als gezag verdiend moet worden … In D. Broeders, J.E.J. Prins, H. Griffioen, P. Jonkers, M. Bokhorst & M. Sax (red.), Speelruimte voor transparantere rechtspraak (pp. 127-164). Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.

5 Meulen, C. van der, Nunen, G.P.M. van, Jansen, T. (2020) Het gezag van de raadsgriffier. Culemborg: Stichting Beroepseer

gezagsdrager, maar accepteert wel diens beslissing en beschouwt die als legitiem. Een leider met gezag heeft dus actief de steun van zijn 'onderdanen', een belangrijke bouwsteen om dienend leiderschap te ontwikkelen.

In dit artikel verkennen we hoe leiderschap kan worden benaderd vanuit het begrip gezag. Dat doen we mede op basis van het boek *Het gezag van de raadsgriffier*[6,7] dat Stichting Beroepseer in 2020 uitbracht in opdracht van de Vereniging van Griffiers. In dit artikel beschrijven we eerst hoe de afgelopen decennia de perceptie van gezag in Nederland in brede zin is veranderd. We kijken daarbij verder dan het ambt van de griffier. Vervolgens bespreken wij hoe griffiers gezagsvol (dienend) leiderschap kunnen ontwikkelen in deze tijd.

HET VERANDERENDE GEZAGSPERSPECTIEF

Het gezag van traditionele gezagsdragers als leraren, rechters en (politieke) bestuurders is, in tegenstelling tot enkele decennia geleden, niet langer vanzelfsprekend. De invloed van instituties als kerken en verenigingen in Nederland is afgenomen, waardoor het voor individuen minder vanzelfsprekend is geworden welke waarden en normen zij erop na moeten houden. Een van de gevolgen van deze ontwikkelingen is dat de gemiddelde burger de afgelopen decennia mondiger is geworden.[8] Mensen weten steeds beter voor hun eigen belangen op te komen en gaan meteen op hun strepen staan als hun rechten worden geschonden. Maatschappelijke ontwikkelingen zoals de afkeer van gezag in de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw en het neoliberalisme vanaf de jaren tachtig hebben ervoor gezorgd dat, in de woorden van Evelien Tonkens (hoogleraar Burgerschap en Humanisering van de Publieke Sector), '*gezag geen ijkpunten meer heeft*'.[9] In het in 2012 verschenen boek *Gezagsdragers*[10] stellen verschillende auteurs zelfs dat er in Nederland sprake is van een algemene gezagscrisis.

---

6 Meulen, C. van der, Nunen, G.P.M. van, Jansen, T. (2020) Het gezag van de raadsgriffier. Culemborg: Stichting Beroepseer.

7 De publicatie is digitaal vrij beschikbaar via: https://beroepseer.nl/wp-content/uploads/2020/12/Het-gezag-van-de-raadsgriffier-WEB.pdf

8 Peters, A., Schalk, J., Meijneken, D., Mensinga, C., & Voutz, H. (2012). Veranderingen in de relatie tussen overheid en burger, een uitdaging voor onderzoekers. Een verkenning van de VSO-netwerkgroep. Beleidsonderzoek Online. doi: 10.5553/Beleidsonderzoek.000010

9 Tonkens, E. (2009). Gezag heeft geen ijkpunten meer. Trouw, 18 april; geraadpleegd op 15 maart 2020 via: https://www.trouw.nl/home/gezag-heeft-geen-ijkpuntenmeer~a474e244/

10 Brink, G.J.M. van den, Jansen, T., & Kneyber, R. (2012). Gezagsdragers. De publieke zaak op zoek naar haar verdedigers. Amsterdam: Boom.

Deze ontwikkelingen beïnvloeden de manier waarop in de maatschappij aangekeken wordt tegen leiderschapsstijlen en het opbouwen van gezag. Toch betekent dit niet dat hiërarchische relaties zinloos zijn geworden. In elke samenleving zijn niet alleen leiders maar ook instituties met gezag nodig, zoals een kabinet of een rechtssysteem. Mensen hebben instituties nodig omdat zij anders volledig op zichzelf aangewezen zijn. De Engelse filosoof Thomas Hobbes stelt dat zo'n totale vrijheid van de mens leidt tot een '*oorlog van allen tegen allen*'. [11] In een dergelijke situatie zouden alle mensen in voortdurende doodsangst moeten leven. Deze oorlog kan volgens Hobbes alleen worden voorkomen wanneer alle mensen via een 'sociaal contract' een deel van hun vrijheid vrijwillig afstaan aan een 'almachtige heerser'.

Gezag kan op verschillende manieren ontstaan. In zijn klassieke typologie onderscheidt de Duitse socioloog Max Weber[12] drie verschillende manieren waarop gezag kan worden opgebouwd. Op basis van Webers typologie ontwikkelden Jansen, Van den Brink en Kneyber[13] een modern vormgegeven gezagsmodel, dat drie typen bronnen omvat waarmee gezag kan worden vergaard. De eerste categorie bestaat uit **institutionele gezagsbronnen**: dit zijn geïnstitutionaliseerde normen en waarden waarover een grote meerderheid van de bevolking het eens is. Het gaat erom dat er een norm is die door individuen maatschappijbreed wordt geaccepteerd en op basis waarvan een ander zijn invloed kan doen gelden.
De tweede categorie bestaat uit **positionele gezagsbronnen**: hier gaat het om gezagsbronnen die inherent zijn aan de positie die iemand vervult. Gezag wordt bij deze bronnen puur gelegitimeerd door de positie die een gezagsdrager bekleedt en de macht die daarvan uitgaat. Doordat de gezagsdrager bijvoorbeeld op basis van zijn positie anderen kan belonen of juist straffen, wordt zijn invloed aanvaard en bouwt hij gezag op. De derde categorie bestaat uit **persoonsgebonden gezagsbronnen**: hierbij wordt gezag gelegitimeerd op basis van de persoonlijke kenmerken van een individuele gezagsdrager. Mensen kunnen verschillende redenen hebben om de invloed van een ander te aanvaarden op basis van zijn of haar persoonlijke kenmerken.[14] Zo kan iemand zich bijvoorbeeld vrijwillig laten

[11] Hobbes, T. (1642). De Cive. Parijs.

[12] Weber, M. (1964). The Theory of Social and Economic Organization (ed. T. Parsons). New York: Free Press.

[13] Brink, G.J.M. van den, Jansen, T., & Kneyber, R. (2012). Gezagsdragers. De publieke zaak op zoek naar haar verdedigers. Amsterdam: Boom.

[14] Raven, B.H. (2008). The bases of power and the power/interaction model of interpersonal influence. Analyses of Social Issues and Public Policy, 8(1), 1-22.

beïnvloeden omdat de ander op een bepaald terrein meer kennis en vaardigheden heeft.

Van het vroegere gezag zou men kunnen zeggen dat het vaak 'autoritair' was, in de negatieve betekenis van het woord. Gezag werd grotendeels gelegitimeerd op basis van de formele positie van een gezagsdrager. Het veranderende perspectief op gezagsvol leiderschap zorgt ervoor dat burgers in deze tijd niet zomaar genoegen nemen met gezagsrelaties op basis van hiërarchie (positionele gezagsbronnen).[15] De afgelopen decennia heeft een verschuiving plaatsgevonden, waarbij meer aandacht is voor de professionele en persoonlijke kwaliteiten van gezagsdragers. Uit een indrukwekkende hoeveelheid empirische onderzoeken blijkt dat de legitimiteit van gezagsdragers in sterke mate afhankelijk is van de manier waarop zij anderen bejegenen.[16]

Een mooi voorbeeld van modern leiderschap op basis van gezag is de Nederlandse politie.[17] Toen het klassieke gezag na de jaren zestig niet meer bleek te werken, is de politie aanvankelijk overgestapt op het motto '*De politie is je beste vriend*'. Maar ook dit bleek geen groot succes; het is immers een miskenning van de inherente machtsongelijkheid tussen burgers en de politie. Sinds tien jaar hanteert de politie daarom vooral de methode van *'communicatief gezag*', als een soort derde weg. Kenmerkend hieraan is dat iedereen beleefd wordt aangesproken en elke actie wordt aangekondigd en voorzien van een onderbouwing. Deze manier van opereren vormt een duidelijk contrast met de vroegere vorm van zwijgend, automatisch geweldsgebruik en met het andere uiterste, de politie als je '*beste vriend*'. Men probeert een effectieve combinatie van overwicht op en respect voor de burgers te ontwikkelen. Deze manier van opereren kan worden gezien als een vorm van dienend leiderschap. De politie communiceert duidelijk en stelt de handelswijze in dienst van het algemeen belang.

Concluderend kan worden gesteld dat van leiders nieuwe vaardigheden worden gevraagd ten opzichte van een halve eeuw geleden. Desalniettemin is gezag nog

---

[15] Schedlitzki, D., & Edwards, G. (2017). Studying Leadership: Traditional and Critical Approaches. Thousand Oaks, CA: Sage.

[16] Brink, G.J.M. van den, Jansen, T., & Kneyber, R. (2012). Gezagsdragers. De publieke zaak op zoek naar haar verdedigers. Amsterdam: Boom.

[17] Rood, J. (2012). Het gezag van de politieagent in drie vragen. In G.J.M. van den Brink, T. Jansen & R. Kneyber (2012). Gezagsdragers. De publieke zaak op zoek naar haar verdedigers. Amsterdam: Boom.

altijd van groot belang voor effectief leiderschap. Waar gezag tot enkele decennia geleden vaak gebaseerd was op hiërarchische posities, moet gezag tegenwoordig grotendeels op individueel niveau worden verdiend. Gezagsvol optreden is daarmee niet langer automatisch verbonden met het hebben van een bepaalde positie; gezag moet dag in, dag uit worden verdiend in interactie met de betrokken partijen.

GEZAG ALS ASPECT VAN HET GRIFFIERSAMBT

Veel griffiers zullen zich niet gemakkelijk identificeren als 'gezagsdrager'. Ze staan in hun dagelijkse werk niet, zoals politiemensen, voortdurend in direct contact met burgers, en ze zijn geen directe verantwoording schuldig aan de bevolking, zoals gekozen politici. Toch is de gezagsvraag op ten minste twee manieren van belang in het werk van de griffier. In de eerste plaats draagt de griffier bij aan het functioneren van het hoogste orgaan in de gemeente, de gemeenteraad, die bij uitstek geldt als een gezagsdrager in de lokale democratie. Als eerste ondersteuner van de gemeenteraad steunt de griffier op dit gezag en draagt hier ook aan bij. De griffier opereert onder het mandaat van de gemeenteraad, door wie hij is aangesteld, en bezit daarom gezag dat van de gezagspositie van de gemeenteraad is afgeleid. Met andere woorden: hij of zij opereert met een gedelegeerd gezag dat rust op het gezag van de gemeenteraad. Dit gezag kan meer of minder ontwikkeld zijn, wat de gezagsvraag voor de griffier relevant maakt.

In de tweede plaats heeft de griffier ook te maken met een meer dagelijkse gezagsvraag, namelijk of zijn beslissingen en/of advies door anderen geaccepteerd worden. Het gaat dan om de vraag of de griffier over voldoende gezag beschikt in de dagelijkse werkrelatie met gemeenteraadsleden, collegeleden, ambtenaren en anderen. Het gaat dan niet zozeer om 'publiek gezag' zoals wethouders of raadsleden dat hebben, maar meer over zijn persoonlijke gezag in de uitoefening van zijn functie. Daarbij gaat het uiteindelijk om de vraag of een raadsgriffier erin slaagt zijn handelen uiteindelijk te legitimeren ten overstaan van de verschillende publieken waarmee hij te maken heeft. Dit vermogen kan in meer of mindere mate ontwikkeld zijn.

In deze tweede variant komt het belang van het leiderschap van de griffier naar voren. De manier waarop de ondersteuning door de griffie wordt ingericht is van belang voor de mate waarin een griffier gezag kan opbouwen. Een griffier die enkel secretariële taken vervult, zal meer moeite hebben om een gezagspositie

op te bouwen. Als toekenner van gezag geeft de gemeenteraad in dat geval immers minder ruimte om invloed uit te oefenen. De rol van de griffier binnen de gemeenteraad is dan immers relatief kleiner dan als de griffier een meer strategische rol inneemt.

Net als voor andere gezagsdragers geldt voor griffiers dat enkel een strategische positie niet voldoende zal zijn voor een duurzame gezagsbasis. Een griffier zal zijn gezag voor een groot deel zelf moeten verdienen op basis van uitgedragen waarden en competenties. Op papier zijn alle ambtelijke waarden die aansluiten bij dienstbaarheid aan de gemeenteraad, zoals onafhankelijkheid en integriteit, potentiële gezagsbronnen voor griffiers. Daarnaast is te verwachten dat griffiers gezag kunnen opbouwen op basis van hun competenties, zoals inhoudelijke deskundigheid. Als griffiers hun meerwaarde voor de gemeenteraad aantonen, zullen de toekenners van gezag eerder geneigd zijn de invloed van de griffier vrijwillig te aanvaarden.

ONDERZOEKSRESULTATEN: DE GRIFFIER IS EEN GEZAGSDRAGER

De resultaten van ons enquêteonderzoek, die werd ingevuld door 136 griffiers, laten zien dat griffiers het belang van gezag onderschrijven. De stelling waarin werd gesuggereerd dat gezag onbelangrijk zou zijn voor het functioneren werd massaal met 'oneens' of 'helemaal oneens' beantwoord. Ook zijn griffiers over het algemeen zeer positief over de mate van gezag waarover zij beschikken. Een ruime meerderheid van onze respondenten geeft zelfs aan over veel of heel veel gezag te beschikken. In de gemeenteraad wordt het meeste gezag ervaren en belangrijk gevonden, maar ook in andere gezagsarena's zoals het college en de ambtelijke organisatie ervaart een ruime meerderheid veel of zeer veel gezag. Hoewel gezag door anderen wordt toegekend en een zelfrapportage daarom altijd beperkingen kent, geeft deze studie een indicatie dat het er goed voor staat met het gezag van griffiers.

Griffiers hechten het meeste belang aan een sterke gezagspositie in de gemeenteraad en onder de eigen griffiemedewerkers. Deze constatering is logisch, aangezien de griffie exclusief voor de gemeenteraad werkt. Desondanks wordt gezag in het college en in de ambtelijke organisatie ook als belangrijk gezien. Een hoge mate van gezag bij college en ambtenarij kan ervoor zorgen dat griffiers de raad binnen deze (gezags)arena's beter kunnen vertegenwoordigen.

De notie dat griffiers hun eigen gezag moeten verdienen, roept de vraag op welke bronnen zij hiervoor kunnen aanwenden. De gezagsbron die in de enquête als meest belangrijk naar voren komt is *Mijn deskundigheid*. Om de gemeenteraad zo goed mogelijk terzijde te staan is het voor de griffier cruciaal om op verschillende terreinen over deskundigheid te beschikken. Daarbij kan het gaan om kennis van juridische of procedurele vraagstukken, maar ook om inhoudelijke of dossierkennis.

De op een na belangrijkste gezagsbron die uit de enquête naar voren komt, is *Mijn onafhankelijkheid*. Die onafhankelijkheid speelt vooral ten opzichte van politieke verschillen. Voor griffiers is deze onafhankelijkheid zeer belangrijk, omdat de gemeenteraad uit verschillende politieke kleuren en individuen bestaat. Andere waardevolle gezagsbronnen zijn *Mijn integriteit*, *Mijn betrouwbaarheid* en *Mijn persoonlijkheid*. De gezagsbronnen die het minst vaak worden genoemd zijn *De door mij behaalde resultaten*, *Mijn benoeming door de gemeenteraad en Mijn herkenbaarheid in de samenleving*. Minder dan wij op voorhand hadden verwacht kunnen griffiers, in hun eigen ervaring, bogen op een vanzelfsprekend gezag dat ontleend is aan de benoeming door de gemeenteraad. Gezag moet dus, zo stellen de respondenten, in hoge mate zelf worden verdiend op basis van institutionele en persoonsgeboden gezagsbronnen.

CONCLUSIE

Het opbouwen en behouden van een stevige gezagspositie is een belangrijk aspect van succesvol leiderschap. Waar een gezagspositie vroeger vooral gelegitimeerd werd op basis van de positie van de gezagsdrager, moet gezag tegenwoordig op individueel niveau worden verdiend. Dat vergt van leiders dat zij inzetten op breed gedeelde maatschappelijke waarden en hun eigen competenties om steun te krijgen van de mensen aan wie zijn leiding geven.

Ook voor griffiers is het van waarde om over gezag te beschikken. De resultaten van ons onderzoek laten zien dat griffiers over het algemeen positief zijn over het eigen gezag. In de gemeenteraad wordt gezag het belangrijkst gevonden en het sterkst ervaren. Ook in andere gezagsarena's zoals het college en de ambtelijke organisatie ervaart een ruime meerderheid veel of zeer veel gezag.

De gezagspositie van de griffier is nog volop in ontwikkeling. Gezien de toenemende complexiteit van het raadswerk ligt in de toekomst een vraag naar meer strategische ondersteuning door de griffie voor de hand. Het ambt is relatief jong, en voor veel gemeenteraden blijft het (voorlopig) zoeken welke ondersteuning ze van de griffie wensen. Voor vervolgonderzoek zou het interessant zijn om nadrukkelijker te kijken welke randvoorwaarden van invloed zijn op het gezag van de griffier. Ervaren griffiers bijvoorbeeld een sterkere gezagspositie naarmate ze meer strategische taken vervullen? Of is de gezagspositie van de griffiers gecompliceerder naarmate de gemeenteraad uit een groter aantal partijen bestaat? Toch bieden de resultaten van ons onderzoek reden om aan te nemen dat veel griffiers er binnen de huidige, onzekere kaders al goed in slagen een behoorlijke gezagsvolle leiderschapspositie op te bouwen.

Leider of Lijder?

Ferenc van Damme

Griffiers koester ik graag als zusters en broeders in het zoeken naar vruchtbare democratische en organisatorische vernieuwing.

Dat doe ik het liefst samen, in de praktijk, binnen het lerend netwerk van Studio Vers Bestuur in Overijssel, en als ZZP-er daarbuiten, zoekend naar de nieuwe spelregels van de samenleving.

Sommige griffiers pakken die innoverende rol heel makkelijk op.

En soms manifesteren de griffiers die ik ontmoet zich juist als een soort strenge poortbewakers van de gevestigde reguliere orde.
Maar meestal nemen ze een soort brave, meer afwachtende – 'ik doe wat er van mij gevraagd wordt' – rol aan en zijn ze niet baanbrekend innovatief en ook geen star blok beton.

Het zijn wat dat betreft eigenlijk net mensen: sommigen blij met elk beetje ruimte voor vernieuwing en samen 'al doende leren', anderen vol waardering voor heldere begrenzing en strikte rolverdeling, en de meesten die katten uit bomen kijken.

Ik ben heel lang zelf regisseur geweest in de Audiovisuele sector en ook daar heb je niet één goede opvatting over wanneer je het nu goed doet.

Stanley Kubrick was een onverbiddelijke Stalin op de filmset en heeft meesterwerken gemaakt.
De Coen broers zijn helemaal van de co-creatie en hebben meesterwerken gemaakt.

Dé Goede Regisseur bestaat niet. Net zo min als Dé Goede Bondscoach, Dé Goede Bandleider, Dé Goede Wetenschapper.

Hoe je als griffier je rol en taken van nature oppakt en uitvoert heeft – net als bij elk ander metier – alles te maken met je persoonlijkheid, waarden en belevingswereld en met de situatie waarin je zit en de mensen met wie je werkt.

Ik zou dus – gebaseerd op mijn praktijkervaring met veel verschillende 'soorten' griffiers – niet kunnen zeggen hoe ik De Goede definieer en welke eigenschappen of vaardigheden zij/hij zou moeten hebben.

Wat ik wel duidelijk ervaar is dat sommigen van jullie beter doorhebben hoe snel de wereld aan het veranderen is dan anderen.

En juist dat gaat het verschil maken in de komende 20 jaar, waarin het vertrouwen in het 'Huis van Thorbecke'-systeem steeds meer zal afnemen (zoals ook het Sociaal Cultureel Planbureau laat zien) en initiatieven uit 'de samenleving' meer aan waardering en aanhang zullen winnen. Zeker ook geholpen door de Omgevingswet (wanneer die uiteindelijk echt van kracht wordt...).

Omdat ik zelf inmiddels al meer dan 13 jaar aan de binnenkant van een overheid (de provincie Overijssel) werk aan participatieve -, communicatieve -, democratische - en bestuurlijke vernieuwing, weet ik uit de praktijk hoe moeilijk het is om onze organisaties (raad, college, ambtenaren) - maar ook onze 'belanghebbenden' (inwoners, ondernemers, sociale partners) - te helpen transformeren naar een meer vruchtbare samenwerking die hard nodig is.

De complexiteit en verwevenheid van de huidige grote transities - energie, landbouw, wonen, zorg, klimaat, onderwijs, aardgas/warmte, schreeuwt om een integrale benadering en heel andere 'spelregels', rollen en verhoudingen.

Dan heb je een 'nieuwe bestuurscultuur' en een positieve, ontvankelijke houding van 'de samenleving' niet zomaar even voor elkaar.

Want 'het systeem' - waar zeker een griffier zelf onderdeel van is - blijft hardnekkig!

Een makkelijke oplossing - een (intern en extern) uit te rollen methodiekje - is er niet.

Ook als we er oprecht van overtuigd zijn dat het anders kan en moet, is de grote vraag die iedereen op dit moment heeft: Hoe dan?

Hoe moet dat dan met de democratische legitimering?

Hoe laag moet de opkomst bij verkiezingen zijn om niet langer te kunnen spreken over een waarachtige volksvertegenwoordiging?

Ik ben er heel erg van overtuigd dat juist de griffier – als hoeder van een levende, pluriforme democratie - hierin een grote rol moet pakken!

Want als je niet zelf de mede-uitvinder bent van een nieuwe democratische waarheid, wordt je gegarandeerd slachtoffer.

Word jij dus een Leider?

Of een Lijder?

Leiderschap van griffiers in relatie tot de omgeving van het lokaal bestuur

Wim Voeten

De omgeving waarin het lokaal bestuur werkt, verandert razendsnel. En deze veranderingen leiden onmiskenbaar ook tot een wijziging van de relatie tussen het lokaal bestuur en zijn omgeving en vragen daarmee om ander leiderschap van de gemeenteraad en daarmee ook de griffier. In deze column ga ik nader in op het leiderschap dat in dit kader van de griffier gevraagd wordt.

WETSWIJZIGINGEN EN MAATSCHAPPELIJKE ONTWIKKELINGEN

Met een wetswijziging zoals de Omgevingswet verandert de rol van de lokale overheid: van toestemmingsplanologie naar het bieden van mogelijkheden voor initiatieven. Ook de Wet versterking participatie op decentraal niveau brengt een aanzienlijke rolverandering voor het lokaal bestuur teweeg. Het zijn echter zeker niet alleen wetswijzigingen die leiden tot een andere relatie tussen het lokaal bestuur en zijn omgeving. De informatiesamenleving vereist dat voortdurend grote hoeveelheden data en informatie, verschillende inzichten, opvattingen, en verwachtingen, snel wisselende en verschuivende perspectieven en uiteenlopende belangen geïntegreerd worden. De samenleving laat zich minder makkelijk kennen en doorgronden. Snelheid, versnelling en turbulentie dragen bij aan een permanent gevoel van onrust en onzekerheid. Feiten, meningen, interpretaties, emoties en mogelijkheden lopen dikwijls onnavolgbaar door elkaar. De externe omgeving wordt gekenmerkt door onbepaaldheid, onbegrensdheid en onvoorspelbaarheid (Dienen en Deugden, Weijers, R., 2011: pagina 220)

NAAR EEN MEERVOUDIG DIENEND LEIDERSCHAP VAN DE GRIFFIER

De hiervoor beschreven veranderingen in de omgeving van het lokaal bestuur vragen naar mijn oordeel om een meervoudig dienend leiderschap van de griffier. De griffier is daarbij onderdeel van een complex netwerk waarin hij of zij de voorwaarden schept en daarmee dienend is aan de gemeenteraad om effectief te zijn en te blijven. Door de beschreven veranderingen moet de gemeenteraad zich als het ware steeds weer opnieuw uitvinden en de griffier moet dit faciliteren. Maar wat vraagt dit qua leiderschapskwaliteiten van de griffier? Rene Weijers komt uit op 'klassieke' kenmerken van goed bestuur (Weijers, 2012:14-15). De grondhouding, de deugd, is hierbij doorslaggevend. Deze klassieke kardinale deugden zijn: verstandigheid, rechtvaardigheid, matigheid en moed. Hierbij draait

het bij klassieken zoals Plato en Aristoteles, als het gaat om de deugd, niet alleen om theoretische wijsheid, maar ook om het doen, het handelen zelf.

Wijsheid waarover de griffier als dienend leider moet beschikken, verwijst naar: integriteit, geloofwaardigheid, authenticiteit, moreel gezag en verantwoordelijkheidsbesef. Vooral bij grote complexiteit fungeert integriteit als een baken van hogere orde (Weijers 2011, pagina 225).

Het handelen zelf gaat over drie met elkaar samenhangende kerntaken en bekwaamheden die van een griffier gevraagd worden:

- Het sturen van je griffie zelf maar ook het bieden van handelingsperspectieven aan de gemeenteraad om goed richting te kunnen geven aan en/of samenwerkingspartner te kunnen zijn in maatschappelijke ontwikkelingen;
- Het organiseren van transparante, democratische en rechtvaardige besluitvormingsprocessen;
- Het inspireren van je griffie maar zeker ook van je gemeenteraad.

WAT VRAAGT DIT VAN DE GRIFFIER

Een griffier kan alleen een meervoudig dienend leider zijn of worden wanneer hij of zij in balans is. Het gaat dan om een balans tussen het rationele, emotionele, spirituele en fysieke. Bij het rationele gaat het om gedachten, visies en competenties van de griffier. Het emotionele handelt over de gevoelens en emoties van de griffier zelf maar ook om het analyseren en doorgronden van de gevoelens en emoties in de omgeving van de griffier, dus binnen de raad, het college, de ambtelijke organisatie maar zeker ook de samenleving. Het spirituele gaat over de identiteit van de griffier en waarin hij/zij inspiratie en zingeving vindt. Vanuit dit spirituele inspireert de griffier op creatieve wijze het komen tot verbinding tussen de actoren binnen het lokaal bestuur maar zeker ook tussen het lokaal bestuur en de samenleving. Het fysieke tenslotte gaan over het bieden van creatieve oplossingen om de werkdruk voor griffie en raad te beheersen en hiermee te zorgen voor een gezonde raad en een gezonde griffie(r).

Een gelijkwaardige griffier begint met een zelfbewuste griffier

Interview met Ron van den Heuvel
Brenda Bouwhuis en Gerhard Brunsveld

In 2021 is op initiatief van de Vereniging van Griffiers en de Nederlandse Vereniging voor Raadsleden een generiek functieprofiel voor de griffier opgesteld. Dit profiel onder de naam "Op weg naar gelijkwaardige verhoudingen. Positionering van de functie griffier binnen de lokale democratie" vervangt de drie profielen voor de griffier die tot dan toe gehanteerd werden. Het nieuwe profiel is inmiddels door het bestuur van de Vereniging Nederlandse Gemeenten omarmt en aangeraden aan gemeenten.

Opsteller van dit profiel is Ron van den Heuvel. Ron is, na omzwervingen bij diverse gemeenten en consultancybureaus, nu 15 jaar zelfstandige. Wij spreken Ron over de ontwikkeling van het griffiersvak, leiderschap in het algemeen en leiderschap van de griffier in het bijzonder.

HOE BEN JE BIJ DE LOKALE OVERHEID TERECHT GEKOMEN?

Ik was 15 of 16 toen ik politiek actief werd bij een lokale partij. Ik volgde jarenlang alle raadsvergaderingen. Daar deed ik de kennis op over de lokale democratie en heb deze ook mogen ervaren. Na 8 jaar intensief binnen de lokale partij actief te zijn geweest kwam daar een einde aan. Bij de gemeenteraadsverkiezingen won mijn partij zetels en werden we de tweede partij. We zaten aan de onderhandelingstafel en hadden op een avond om 23.00 uur een deal. De volgende ochtend om 8.30 uur kreeg ik een belletje dat de deal niet doorging. In de kroeg was na het sluiten van de deal met een andere partij een betere deal gesloten. Ik realiseerde me toen dat ik niet gemaakt ben om in de politieke arena een actieve rol te spelen. Ik heb in die tijd wel de interesse in de lokale overheid ontwikkeld. Ik werk ook in de zorg en in de profitsector, maar de lokale overheid heeft altijd een warm plekje in mijn hart. Je moet er wel iets mee hebben, wil je ervoor kunnen werken.

WAT KENMERKT JOUW STIJL VAN WERKEN?

Ik werk nu ongeveer 15 jaar voor mezelf. Op een gegeven moment kreeg ik een burn-out, omdat ik te veel werkte, een gezin met 3 kleine kinderen had en veel bestuurlijke functies. Ik las een artikel over haptonomie; de balans tussen denken, voelen en doen. Die balans was bij mij destijds verward, laat ik het maar zo zeggen. Op die cursus heb ik me ingeschreven, mij niet realiserende dat het een

cursus was voor 6 jaar. Ik heb 4 jaar aan mezelf gewerkt en in 2 jaar 'het vak van haptotherapeut' geleerd. Ik ben zowel therapeut, als adviseur en coach. Dus ik combineer in mijn aanpak zowel de harde als de zachte kant en probeer die bijeen te brengen. Ik ben erachter gekomen dat gevoel en emotie over het algemeen meer impact hebben dan structuren en systemen.

JE HEBT VEEL OPDRACHTEN VANUIT GRIFFIERS. HOE IS DAT ONTSTAAN?

Als consultant was ik betrokken bij veranderprocessen in gemeenten, waaronder herindelingen. Zo kwam in aanraking met het fenomeen griffie. Ik heb gezien hoe griffiers en griffies zich de afgelopen jaren hebben ontwikkeld.

In de tijd dat het HR21 waarderingssysteem werd ontwikkeld was er onder griffiers, maar ook bij de vereniging voor raadsleden, veel weerstand. Er was behoefte aan een juiste/gedragen vertaling van de functie naar beloning. Er ontstond ook een roep om een eigen waarderingssysteem. Dat heb ik met een aantal collega's ontwikkeld. De gemeentelijke organisatie had een ander beeld van de griffiersfunctie dan de griffiers en de vereniging voor raadsleden zelf.

HOE IS DAT VERSCHIL VAN INZICHT TE VERKLAREN?

Wanneer je een waarderingssysteem opbouwt, ga je uit van een bepaalde logica en hanteer je een redenatielijn. Dat is de basis van je systeem. Vervolgens kun je de onderlinge verhoudingen beredeneren en onderbouwen. Zo kun je beargumenteren waarom iets B is en niet A of omgekeerd. Die redenatielijn ontstaat omdat je een beeld hebt van de werkelijkheid. Het beeld van de werkelijkheid van de mensen die de HR21-systematiek geschreven hebben, is daarom ook het beeld van de werkelijkheid van toen ze dat systeem bouwden. Dat is 10 tot 15 jaar geleden. De griffier had destijds een andere positie dan nu, zeker in de beeldvorming van betrokkenen. Vanuit de HR21-systematiek zijn mensen opgeleid, die daardoor continu vanuit dat beeld bleven waarnemen en redeneren.

Binnen HR21 wordt de griffier nog veelal gezien in relatie tot ambtelijke verhoudingen. Dat is waarschijnlijk onbewust. Zij hebben nog een beeld van de verhouding tussen griffier en gemeentesecretaris en burgemeester zoals het ooit was en in hun ogen nog zou moeten zijn. De ontwikkeling die met de Dualisering de afgelopen 20 jaar in gang gezet is, is aan veel mensen voorbij gegaan. Onder

HR-medewerkers binnen een gemeente is niet bekend wat de Dualisering feitelijk inhoud en bestaat er geen juist of modern beeld van de rol en positie van de griffier. Dat kreeg ik bevestigd tijdens de gesprekken die ik heb mogen houden met griffiers en HR-medewerkers voor de ontwikkeling van een trainingsmodule voor HR-medewerkers over de griffie.

Dat kan ik/je deze mensen niet kwalijk genomen worden, omdat over de ontwikkeling van de griffier heel weinig geschreven is, zo wijdt de Gemeentewet er slechts 1 artikel aan. Het doorontwikkelingstraject van de griffier is een black box gebleken en gebleven. Juist dat zijn we nu aan het openbreken, denk ik.

OP WELKE WIJZE WORDT DIE BLACK BOX NU OPENGEBROKEN?

Het generieke profiel staat op de agenda en wordt actief gecommuniceerd. En er komen workshops om binnen de gemeente tussen gemeenteraad, griffie en HR-medewerkers het gesprek te voeren over dat profiel van de griffier. Dit profiel kun je niet door middel van een brief of besluit verder brengen. Je moet kiezen voor het gesprek. Voor sommige gemeenten geldt dat de griffier positioneren gelijkwaardig aan de gemeentesecretaris nog een lange weg is. Ik heb het niet onderzocht, maar mijn beeld is, dat wanneer de persoonlijke relatie goed is tussen griffier, burgemeester en gemeentesecretaris, die elkaar liggen en elkaar wat gunnen, die gelijkwaardigheid vanzelf ontstaat. Maar dat zegt nog niets over de borging van de griffie in de organisatie. Wat met dit profiel beoogd wordt, is dat de griffier een fundament heeft in de organisatie. De positie van de griffier moet niet op toeval berusten van een aantal mensen die een klik met elkaar hebben.

WE MAKEN DE OVERSTAP NAAR LEIDERSCHAP. WAT BETEKENT LEIDERSCHAP IN JOUW VISIE?

Ik wil beginnen met een anekdote. Ik zat thuis aan tafel en mijn jongste zoon vertelde vol trots dat hij een andere baan had. Hij werd jongerenwerker in een gemeente. Ik zei ”fantastisch, joh. Voor hoeveel uur?” Hij antwoordde: “28 uur.” Mijn eerste vraag was: “Kan dat ook 40 uur worden op termijn?” Hij zei: “Pa, mijn vriendin werkt ook 28 uur. We moeten ook tijd hebben om te chillen samen.” Toen dacht ik: “Ben ik nog wel van deze tijd? Waarom stel ik die vraag? Ik geef leiderschapstrainingen. Heb ik zelf wel aansluiting met de generatie waaraan ik of mensen van mijn generatie leiding moeten geven? Ben ik nog wel modern, bij de tijd?”

Uit onderzoek blijkt dat we niet de handen of kennis van mensen nodig hebben, maar de harten: betrokkenheid en commitment. Modern leiderschap moet daarop gericht zijn. Je moet het full-commitment hebben, anders kun je niet de leiderschapsrol pakken en kun je mensen ook niet coachen en begeleiden. Vervolgens moet je vanuit die perceptie in staat zijn, en dat is wat ik niet deed bij mijn zoon, te kunnen luisteren. Wat zijn de ambitie of de wensen van medewerkers zodat zij zich (kunnen en willen) verbinden aan mijn organisatie. De griffier heeft hierin zowel een belangrijke rol als leidinggevende van de griffie organisatie, als opdrachtgever van de faciliterende afdelingen van zijn gemeente én ook nog in en bij zijn begeleiding van zijn raadsleden.

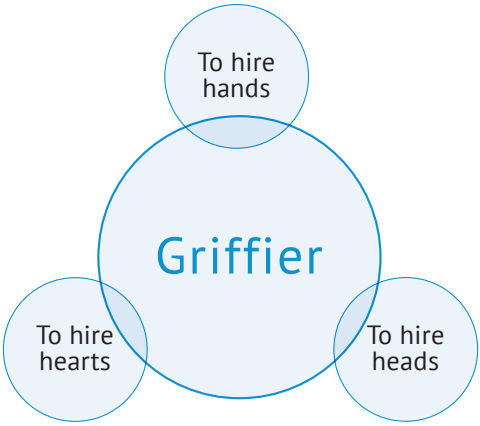
Een leider maakt de verbinding tussen enerzijds de visie, missie en strategie van een organisatie en anderzijds naar medewerkers die zich hieraan willen verbinden. Dat betekent niet dat je alleen vanuit systemen moet denken, maar ook vanuit de menselijke maat. De griffier zal dus een vooruitstrevende visie moeten hebben voor zijn griffie organisatie, zodat die ervoor zorgt dat de raad zijn positie heeft en houdt.

Als ik naar leiderschap kijk, begint het bij de persoon zelf. Hij, of zij natuurlijk, moet in staat zijn om eerlijk naar zichzelf te zijn om de vraag te beantwoorden: “kan ik me aan deze organisatie binden en voldoen aan wat hier van mij verwacht wordt?” Dat is heel heftig. Voor de griffier betekent dit de vraag beantwoorden of je je wilt committeren aan dat wat de gemeenteraad laat zien en nastreeft en of dat verenigbaar is met je eigen visie. Dat is een persoonlijk thema. En als je dat helder hebt en je kunt de match maken met wat er werkelijk is, ben je dan in staat om met de menselijk maat te kijken naar de griffie-organisatie en naar de ambtelijke organisatie. Wanneer betrokkenen dezelfde commitment hebben, kun je als griffier groeien en kun je mensen meenemen en je dienstverlening op een goed niveau brengen.

HOE KOMT DIT IN HET PROFIEL VOOR DE GRIFFIER TERUG?

Als je het beschreven takenpakket analyseert dan kun je niet anders dan concluderen dat er weinig tot geen verschil is qua niveau in vergelijk tot het generieke profiel van gemeentesecretaris. Als griffier ben je autonoom, je hebt budgetten en je bent opdrachtgever en neemt besluiten. Net als de gemeentesecretaris geef je leiding aan mensen. Dat zijn er wel minder dan de gemeentesecretaris, maar die geeft in de praktijk ook aan een kleine groep hiërarchisch en/of functioneel directe leiding.

Daarnaast zijn er de maatschappelijke ontwikkelingen die een weerslag hebben op de gemeenteraad: versnippering en polarisatie. Als je ziet wat op de griffier afkomt, kan het niet zo zijn dat je alleen een agenda maakt en zorgt dat de stukken op tijd zijn. Dan heb je kennis nodig om processen en inhoud te overzien en daar advies over te kunnen geven, te ondersteunen en pro-actief de juiste keuzes te maken met behulp van bijvoorbeeld een raadsplan. En daarnaast moet je volgens mij full commitment geven aan wat het lokale democratische proces nodig heeft om voor de gemeente de juiste stappen te maken/besluiten te nemen en daar alles aan te doen; er een hele fijne en mooie gemeente van te maken met een toegankelijke politiek-bestuurlijke omgeving. Als je dat commitment niet hebt, dan trek je dat menselijkerwijs niet want dan heb je een andere ambitie en dan neem je niet de rol die in het profiel als stip op de horizon bedoeld is en zoals de wet dualisering ooit voor ogen had.



DE RAAD IS DE OPDRACHTGEVER EN DIE BEPAALT DE SPEELRUIMTE. HOE KAN DE GRIFFIER HIERBINNEN LEIDERSCHAP TONEN?

De gemeenteraad bepaalt natuurlijk wat de ruimte is voor de griffier. Maar als je vanuit je passie, betrokkenheid en je kwaliteiten handelt, kun je de koers van de gemeenteraad beïnvloeden. Als iemand dat kan dan zijn dat de griffiemedewerkers en de griffier.

Bijvoorbeeld. Er zijn nu weer nieuwe werkgeverscommissies. Werk ze goed in en voer de discussie over de gelijkwaardige positie van de griffier nu. Daar heb je de

komende 4 jaar plezier van. Het wekt ook verwachtingen die jezelf waar moet maken met je team. Ik kan me voorstellen dat er soms wat angst zit: wil ik en kan ik die stap naar een gelijkwaardige griffier maken. Dat hangt af van je ambities en kwaliteiten. Wat dus nodig is, is dat griffiers een zelfanalyse maken. Waar sta ik en waar zit mijn ontwikkelperspectief. En dit linken aan wat de raad wil en nodig heeft.

BEN JIJ BEKEND MET DE ONTWIKKELSCAN VOOR GRIFFIERS?

Ja, die ken ik. Die toetst op competenties. Bij competenties gaat het om gedrag. Het gaat hier – het leidinggeven en positie hebben van griffiers - veel meer om mensen in een situatie te brengen dat zij wat anders proberen dan ze gewoon zijn. Dan kun je ontdekken of er meer kwaliteiten en vaardigheden 'in zitten' dan dat ze tot nu toe hebben geleerd of hebben kunnen of mogen laten zien. Mijn pleidooi is om breder te kijken dan puur de gedragskant. Kijk ook naar de kwaliteitenkant en ontwikkelmogelijkheden.

De ontwikkelscan kan zinvol zijn als een eerste verkenning. Ik pleit eigenlijk, en dat doe ik voor het eerst, voor een soort assessment waarin de benodigde en beschikbare kwaliteiten in verhouding worden geplaatst. Het profiel is leidend. Met goed uitgewerkte testsituaties is dat mogelijk. Het lichaam liegt nooit. In mijn praktijk maken we al jarenlang leiderschapskwaliteiten die iemand heeft zichtbaar. In deze aanpak maken we een combinatie met haptonomie en psychologie en wat nodig is in de organisatie. Dus de bedrijfskundige kant. Als ik met mijn ogen dicht ga staan en ik vraag je om zonder te praten mij door de kamer heen te leiden, dan heb ik binnen twee minuten heel veel informatie. Want hoeveel tijd heb jij nodig om te beslissen wat je gaat doen, hoe raak je aan en hoe zet je druk, waar ga je staan, wie bepaalt het tempo, hoe corrigeer je als ik toevallig een andere kant op ga en hoe duidelijk ben je in je aanwijzingen.

Vervolgens benoem ik een patroon, dat herken je, en dan kan ik je adviseren om het op een andere manier te proberen. Als je niet kunt variëren dan is het ontwikkelen van leiderschap een lastige aangelegenheid. Het is geen vragenlijstje. We ervaren het samen. En dan kijk je wie het tempo bepaalt, waar iemand op gefocused is. Hoe ga je om met weerstand of balansverstoringen? Dat zijn de thema's van leiderschap waar het in de dagelijkse praktijk om gaat. En zeker als het gaat over waar we naar toe willen. Dan moet je snappen wat je zelf inzet. Dat moet je niet overkomen. Dat moet je bewust inzetten. Dan moet je kunnen kijken

wat de ander doet en dan vervolgens moet je kunnen afstemmen in het kader van het doel dat je samen wilt bereiken.

HEB JIJ BEELD WAARDOOR VERANDERENDE POSITIE VAN LEIDERS ONTSTAAT? ZIJN HET ONTWIKKELINGEN IN DE SAMENLEVING? OF HEEFT HET VERANDERENDE PERSPECTIEF ANDERE OORZAKEN?

Dat zijn ontwikkelingen in de samenleving. Die gaan stapsgewijs. De invoering van de Dualisering is van 20 jaar geleden. Die kwam ook uit de maatschappij. De maatschappij vraagt nu om leidinggeven "by heart", aansluiten bij de jongere generaties. De meeste leidinggevenden zitten niet bij de jongere generaties. Die zijn een generatietje ouder. De wereld verandert echt. Daar kunnen we niet aan voorbij gaan. Ook dat heeft uiteindelijk zijn effect op de democratie. De samenstelling van de raad verandert door allerlei ontwikkelingen en dat vraagt om (ander) leiderschap. Daar moeten we met het democratisch proces in mee.

VANUIT DAT PERSPECTIEF KUN JE OOK KIJKEN NAAR DE POLARISERING IN DE SAMENLEVING?

Een voorbeeld, je bent griffier en je wordt voor het eerst geconfronteerd met een nieuwe partij welke ook veel weerstand oproept in je gemeenteraad. Dan moet je beseffen dat dat prima is voor het democratisch proces en dat je open moet staan voor die partij in je gemeenteraad. Die moet je ook welkom heten, introduceren, faciliteren en meenemen in het proces. Dat staat los van je persoonlijke mening. Dit moet je basisgevoel en -kennis overstijgen. Dat is wat we verwachten van een goede griffier. Dat commitment moet in je hart zitten, wil je dat kunnen doen. Als je alleen maar in je hoofd blijft zitten, denkend in systemen en vasthouden aan "zo hebben we het ooit afgesproken", dan kun je nooit een efficiënte griffieorganisatie leiden en geen goede adviseur van de raad zijn. Want de maatschappij verandert en in een steeds hoger tempo.

Ik pleit voor een tweesporenbeleid: rol op landelijk niveau de stip op de horizon uit-dat is de gelijkwaardige griffier- en pak als griffier op lokaal niveau de regie om invulling te geven aan je rol om die stip te bereiken. De griffier is de regisseur. Die rol kan de griffier alleen pakken als hij een goed zelfbeeld heeft.

Wie controleert de tegenmacht?

Paul Piket

Griffiers rekenen zich over het algemeen tot de tegenmacht. De macht ligt immers bij colleges en GS'en, de tegenmacht bij raden en Staten. En als ondersteuner en eerste adviseur daarvan, behoor je automatisch tot de hulptroepen van het lokale parlement, kortom: de tegenmacht. Zo redeneer ik zelf in ieder geval wel.

Zonder er een wetenschappelijk onderzoek op los te laten denk ik dat het geen vreemde aanname is dat raden en staten niet de meest machtige spelers zijn op lokaal niveau. Colleges beschikken over veel meer en directere informatie en daarnaast over veel meer ambtelijke capaciteit.

Volksvertegenwoordigingen zouden zich desondanks stevig op kunnen stellen als kritische controleur en kadersteller. Hoewel de staat van het dualisme niet van dag tot dag wordt bijgehouden, heb ik sinds ik twaalf jaar geleden in deze rol ben gekropen, geen baanbrekende verbeteringen gezien. Van collega's hoor ik vergelijkbare waarnemingen.

Het verbaast mij dan ook niet dat de afgelopen jaren alle officiële alarmbellen die meepraten over het lokale bestuur, zoals de ROB, het ministerie van BZK, staatscommissie Remkes, in behoorlijk heftige bewoordingen pleiten voor de versterking van de positie van de lokale volksvertegenwoordigingen. We hebben het er maar druk mee.

Onlangs werd ik getroffen door een verontrustende gedachte. Wat als de adviezen en aanbevelingen van al die clubs van wijze vrouwen en mannen nu eens opgevolgd worden? Met andere woorden: wat als gemeenteraad en Provinciale Staten het heft in handen nemen, zich werkelijk duaal gaan gedragen en stevig kaderstellend en gericht controlerend gaan optreden? De raad als hoogste baas in de gemeente, stel je voor! Rekenkamers die meer onderzoeksbudget krijgen, fracties die kunnen werken met passende financiële ondersteuning en raadsgriffies die door het hele land op sterkte komen.

Ik bedacht me dat dát het moment is waarop we als griffiers in de spiegel moeten kijken. Onze bazen krijgen meer macht, wij staan naast en echter hen. En we weten dat macht corrumpeert. Als een verslavende drug vertekent het de waarneming van machtige en zorgt ervoor dat op den duur de focus van het doel (de het belang van de inwoner) naar het middel (in de macht zijn) verschuift.

Dat gebeurt bij iedereen, er is geen reden om aan te nemen dat griffiers een uitzondering vormen. Integendeel zelfs, want waar raads- en statenleden nog nederig gehouden worden door de dreiging van periodieke verkiezingen, blijven wij (disfunctioneren buiten beschouwing gelaten) in functie.

Het zou daarom goed zijn als we onszelf regelmatig onderwerpen aan een risicoanalyse. Dezelfde bureaus die wij ook inhuren om kandidaat-wethouders onder de loep te nemen zouden onze beroepsgroep graag van dienst zijn. En waar zitten die risico's in ons vak?

We zijn **poortwachter** voor inwoners die de raad zoeken. De route naar raads- of statenlid loopt steeds langs de griffier. Die besluit niet zelf of een inspreker mag komen, maar heeft wel een sterke adviesrol aan voorzitter of agendacommissie. Hebben we persoonlijke voorkeuren? Is die inspreker al tien keer langs geweest en zijn we hem zelf ook een beetje zat? Vinden we het onderwerp van het burgerinitiatief niet erg uitgekauwd? Kortom: wees je bewust van je eigen filters bij het al dan niet doorgeleiden van signalen aan de raad.

Het belang van de griffier als **adviseur** van volksvertegenwoordigers neemt toe. Met een stijgende omloopsnelheid vormen nieuwkomers een steeds groter deel van raad of staten. Hun netwerken in de stad zijn minder goed ontwikkeld dan bij ervaren raadsleden. Als je hen laat leunen op jouw eigen netwerk in de stad, blijf dan scherp op het geven van een gebalanceerd advies.

Als **sparringpartner integriteit** hebben we ook een belangrijke rol. Onze bazen twijfelen soms over dubbele petten en nevenfuncties. Het is aan ons om open en eerlijk advies te geven over wat de wet toestaat en hoe het er qua beeldvorming uit kan zien. Het moet niet uitmaken wie je griffier is als de vraag is of je mag meestemmen over een bestemmingsplan waar je woning in staat. Integriteit wordt maar al te vaak ingezet als politiek middel, een griffier zou daar niet ook nog eens de persoonlijke mening aan moeten toevoegen.

Moet een griffier dan een robot zijn die volstrekt neutraal procedures en wetsartikelen uitspuugt? Welnee, natuurlijk is er in ons vak ruimte voor persoonlijke aanpak en kleuring. Met een aantal simpele en voor de hand liggende ingrepen kun je ervoor zorgen dat je je bewust blijft van eigen reflexen en voorkeuren.

Zo is collegiale intervisie een beproefd middel en kan de driehoek een heilzame werking hebben op het gedrag van alle drie de 'hoeken' mits er sprake is van

gelijkwaardigheid. De werkgeverscommissie is, als het goed is, ook een veilige plek om te spiegelen op het functioneren van de griffie. Maar vooral de samenstelling van je griffieteam is van belang. Zorg dat daar verschillende karakters inzitten en werk vervolgens zelf aan een werksfeer die vrije gedachtewisseling stimuleert.

Onze baan is een prachtige, maar een eenzame. De belangrijkste controle is ons eigen morele kompas. We moeten dus zorgen dat we in contact blijven met onze omgeving. En dat hebben we voor een groot deel in eigen hand.

Natuurlijk leiderschap is een gave

Interview met Henk Huttinga
Cindy Elken

Ik spreek Henk Huttinga, griffier van de gemeente Noordenveld. Henk is naast zijn griffierschap ook raadslid in de gemeente Emmen, oud-fractievoorzitter, oud-vicevoorzitter en commissievoorzitter van de raad en vicevoorzitter van de werkgeverscommissie. We spreken over leiderschap in deze verschillende rollen en wat al deze rollen van hem vragen.
Henk is van het natuurlijk leiderschap. Hij neemt altijd zijn eigen persoon mee in het leiding geven. Daarbij beseft hij wel dat elke situatie om een andere aanvliegroute vraagt. Het is daarbij vooral belangrijk om dicht bij jezelf te blijven.
Bij natuurlijk leiderschap hoort ook natuurlijk gezag. Dat kun je verdienen door hoe en wie je bent en hoe je je opstelt. Door enige mate van nederigheid te combineren met eruditie en goed nadenken en zorgvuldig zijn, creëer je dit gezag, aldus Henk. "Een groot postuur en een zware stem helpen mij hier overigens ook bij", enigszins gekscherend.

In zijn huidige functie, als griffier van de gemeente Noordenveld kreeg hij dit beeld van natuurlijk gezag ook bevestigd. Een collega sprak Henk daarover aan. Dat voelt bijzonder omdat hij daar helemaal niet op uit is.

> *"Je kunt het ook makkelijk weer verknoeien door domme dingen te doen, maar dat probeer ik natuurlijk te voorkomen".*

Henk is duidelijk geen manager uit de boekjes. Daar blijft hij het liefst verre van. Hij is dan ook van mening dat je met management uit de boekjes wel manager, maar niet vanzelf leider kunt zijn.
Henk heeft in zijn leven al veel verschillende rollen vervuld zoals: vicevoorzitter, commissievoorzitter, fractievoorzitter, voorzitter van diverse werkgroepen, griffier en raadslid. Al deze rollen vragen een andere vorm van leiderschap.

> *"Ik word eigenlijk altijd voor dit soort functies gevraagd. Dat ervaar ik wel als iets bijzonders. Ik ben bijvoorbeeld als vicevoorzitter van de raad gevraagd door de fractievoorzitter van de grootste partij, terwijl ik destijds in een van de kleinste fracties zat. Daarnaast ben ik ook voor meerdere voorzitterschappen gevraagd. Ik ben daar niet zozeer trots op, maar ik ben daardoor wel gaan beseffen dat ik het kennelijk ook echt kan. Daardoor pak je ook steeds makkelijker die rol. Ik blijf echter wel nederig. Humble vind ik eigenlijk passender. Het heeft ook nog iets van erudiet in zich. Eloquent past daar ook wel goed bij."*

"Mijn geheim is fatsoen, is de norm en laten zien dat je een voorbeeld bent voor anderen. Deze dingen zorgen ervoor dat je net een stapje verder bent dan anderen. Je weet dat je het spel beheerst."

Bij een groot project in Emmen was Henk voorzitter van de werkgroep die het traject vanuit de raad begeleidde en controleerde:

"We hebben toen heel goed afgestemd met de griffie en de betrokken deskundigen wat we wilden. Drie doelstellingen: budget, kwaliteit en tijd. We konden daarmee de raad helpen om voor het college duidelijke kaders te stellen en die te controleren, waardoor het project uiteindelijk veel minder geld heeft gekost dan begroot en tegelijk kwaliteit en tijd goed bewaakt bleven.
Door op deze manier te werken, dwing je respect af. Dat is ook leiderschap tonen.
Goed leiderschap heeft ook te maken met hulp vragen. Vraag experts om hun input. Dat draagt altijd bij aan het resultaat. Je hebt de boel dan eerder goed voor elkaar."

In welke rol Henk ook zit, hij past zich daarbij aan. Situationeel leiderschap, maar wel dichtbij zichzelf blijvend. Dit gaat vanzelf en hij bereidt zich daar ook niet echt op voor.

"Dat is soms gevaarlijk en ik ervaar dan in het begin soms nog wel wat spanning. Als ik merk dat het werkt, dan komt de rust weer. Als ik merk dat het niet loopt dan stel ik een controlevraag, soms een hele indringende en stel ik mezelf daarin kwetsbaar op. Bijvoorbeeld: "pruimen jullie niet wat ik zeg?". Dan moeten ze daarop reageren en kunnen we erover in gesprek. Jezelf af en toe kwetsbaar opstellen is een wezenlijk onderdeel van leiderschap. Ook hiermee dwing je opnieuw respect af. Dat is bij mij eigenlijk het ei van Columbus. Ik hoef er geen kunstje voor te doen."

Henk ervaart in zijn leiderschap, in de verschillende rollen, zelden macht en tegenmacht. Voor hem zelf voelt het nooit als macht en wil hij juist heel transparant zijn:

"Ik wil mensen niet het gevoel geven dat ze een kunstje wordt geflikt. Ik wil altijd de dingen doen op basis van gezag en niet op basis van macht."

Wel is hij zich ervan bewust dat hij een zekere macht heeft, maar maakt daar nooit misbruik van.

"Ik heb in mijn leven twee keer meegemaakt dat mijn gezag werd aangetast. Dit deden ze door mijn integriteit in twijfel te trekken. Toen ging het dus niet meer over gezag, maar over macht. Ik werd toen neergezet als een alwetende premier die wel even bepaalde hoe het moest gebeuren. Zo zit ik niet in elkaar, ik hou altijd rekening met de mens die erachter zit."

Toen Henk merkte dat zijn integriteit in twijfel werd getrokken heeft hij meteen de koe bij de horens gevat.

"Ik ben (op een discrete manier) naar deze persoon toegegaan en heb afgesproken om een keer samen koffie te drinken. Vaak hebben mensen dan ook wel door dat er iets aan de hand is. Dit heeft beide keren goed gewerkt.
Ik heb beide keren laten merken dat ik dit heel serieus nam en het gelijk opgepakt. Ook dat hoort bij leiderschap."

Verder heeft Henk nimmer vormen van tegenmacht ervaren.

"Misschien zien mensen mij niet als bedreigend, omdat het zijn van een leider voor mij een soort tweede natuur is. Vooral omdat ik nooit uit ben op macht, maar altijd vanuit een bepaalde nederigheid acteer. Er is wel eens tegen mij gezegd dat ik in praktijk breng wat de Duitsers zeggen, 'in der Beschränkung zeigt sich erst der Meister'. Ik zet het in als het nodig is en verder laat ik het rusten. Dat is een natuurlijke bron, daar hoef ik niets voor te doen."

In zijn griffiersrol is het "leiden" nog meer dienend dan normaal bij Henk. Maar ook in deze rol laat hij zich de kaas niet van het brood eten.

"Bijvoorbeeld als een wethouder moppert, dan bel ik deze wethouder direct op en nodig hem uit om zijn hart uit te storten. Dan is meteen de kou uit de lucht. Tevens is er gelijk verbinding want twee dagen later word je door diezelfde wethouder uitgenodigd om even te sparren over een ander onderwerp."

Dat is het leiderschap dat Henk wil tonen in zijn griffierschap. Hij wil door zijn leiderschap bereiken dat hij niet de politiek beïnvloedt, maar dat hij ervoor zorgt dat de machten in de politiek die aanwezig zijn in het gemeentehuis dienend zijn voor de democratie.

Leiderschap richting de raad is net weer wat anders. Henk probeert de raadsleden vaak zelf op sleeptouw te nemen. Om die reden doet hij het inwerkprogramma

grotendeels zelf. Vooral over wat de raad doet, waar de raad van is, wat de raad wil bereiken en hoe de raad te werk gaat. Wat is verstandig, onverstandig, welke wegen kun je bewandelen etc. Henk wil raadsleden vooral helpen om die weg te ontdekken.

> *"Wel zorg ik ervoor dat ik mijn 'waakhonden' heb, die erop letten dat ik dienend blijf. Ik organiseer graag mijn eigen tegenspraak, zolang het maar niet vilein is. Ik ga voor constructieve kritiek."*

Omdat er tegenwoordig steeds meer strategie van de griffier wordt gevraagd is het goed dat je mensen om je heen hebt die je ook prikkelen en motiveren tot een stap meer. Dit vanuit het oogpunt, dat daarmee de raad ook is gediend.

Henk hoeft niet perse leider te zijn, maar het komt wel altijd naar hem toe. Daarom wordt er ook wel eens misbruik van hem gemaakt.

> *"Daar ben ik me wel bewust van. De schaduwzijde van natuurlijk leiderschap is wel dat je bijna altijd de kartrekker moet zijn. Soms wil je ook gewoon eens mee kunnen doen."*

Henk vaart op oprechtheid en waardevol zijn. Dat is belangrijk voor hem. Als het geen waarde toevoegt, waarom doen we het dan? Dat zegt Henk regelmatig tegen zijn collega's van de griffie. Soms moet je zaken loslaten en het laten gebeuren. Dat is ook leiderschap!

TIPS VAN HENK:

- Blijf rustig! Als je die rust niet van nature hebt; tel dan tot tien.
- Organiseer je eigen tegenspraak door middel van constructieve kritiek. Dat houdt je scherp!
- Laat de dingen je niet overkomen. Pak het direct aan zodra je het signaleert en doe dit vooral vanuit de rust.
- Zorg dat je de zaken goed voor elkaar hebt en als dit een keer niet zo is wees er dan eerlijk over.
- Zorg dat je breed georiënteerd bent. Alleen wetgeving, verordeningen en de spelregels kennen is niet voldoende. Verbinding en omgang met mensen is steeds belangrijker geworden.

Hoe gelijkzijdig is jouw lokale driehoek?

Petra Paulides-Ruitenberg

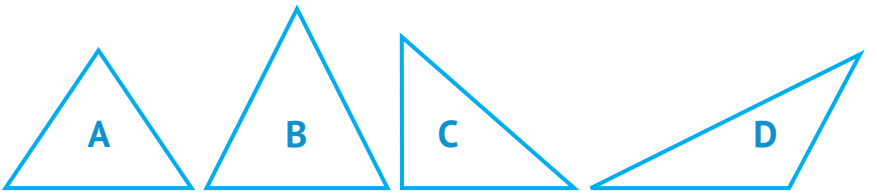
INLEIDING

Alle driehoeken hebben twee dingen gemeen: ze hebben allemaal drie hoeken en drie zijden. Toch kunnen driehoeken er verschillend uitzien. Dat is niet alleen in de wiskunde zo, ook lokale driehoeken hebben verschillende vormen. De term 'lokale driehoek' wordt gebruikt voor de samenwerking tussen de burgemeester, de secretaris en de griffier. Gezamenlijk zijn ze verantwoordelijk voor het goed kunnen functioneren van de raad, het college en de ambtelijke organisatie. Deze samenwerking heeft vele vormen; van praktisch tot strategisch overleg over proces en inhoud, en van informeel contact tot officiële overleggen. De samenwerking kan sterk zijn, maar ook lastig of beperkt. Dit ligt vaak aan de personen, de invulling van hun rol en het persoonlijk leiderschap. De vorm van de lokale driehoek is uiteindelijk de optelsom van de relaties en de samenwerking tussen de burgemeester, griffier en secretaris.

In dit artikel zal ik ingaan op de relaties tussen de personen en het samenspel in de lokale driehoek. Paragraaf 2 gaat in op de verschillende vormen van de lokale driehoek. In paragraaf 3 doe ik een suggestie hoe je als griffier kan bijdragen aan de balans en het samenspel. Afsluitend een korte reflectie op individueel en collectief leiderschap in de lokale driehoek als basis voor de ontwikkeling van de lokale gemeenschap.

GELIJKHOEKIG, GELIJKZIJDIG EN GELIJKBENIGE DRIEHOEKEN

Griffiers gebruiken niet vaak wiskunde of wiskundige vormen. Wiskunde is de taal van de Bèta's, die vaak niet goed past of wordt verstaan in het lokaal bestuur. Maar het kan ons helpen om te visualiseren, soms om zaken te voorspellen. Maar het is vooral waardevol omdat we daarmee kunnen anticiperen op wat we constateren. Als bestuurskundige met een technische achtergrond wil ik graag reflecteren op de volgende vraag: Helpt het wiskundige figuur van de driehoek ons om na te denken over de vorm en de samenwerking in onze lokale driehoeken? Goed om te weten is dat het totaal aantal graden van een driehoek altijd 180 is, de speelruimte in de driehoek is dus altijd gelijk. Bij het maken van een parallel met de lokale driehoek is de centrale vraag: Hoe de ruimte in de hoeken wordt bepaald.



Figuur 1: Soorten driehoeken, uitleg in kader[1]

SOORTEN DRIEHOEKEN:

A. Gelijkzijdige driehoek: Een gelijkzijdige driehoek is een driehoek waarvan alle drie de zijden precies even lang zijn. Doordat de zijden even lang zijn, zijn de hoeken ook gelijk, namelijk (180/3) 60 graden.

B. Gelijkbenige driehoek: Een gelijkbenige driehoek lijkt heel erg op een gelijkzijdige driehoek. Bij een gelijkbenige driehoek zijn altijd twee van de drie hoeken en twee van de drie zijden even groot.

C. Rechthoekige driehoek: Een rechthoekige driehoek is een driehoek waarvan één van de hoeken een rechte hoek (90 graden) is. De andere twee hoeken van deze driehoek variëren afhankelijk van de lengten van de zijden

D. Ongelijkzijdige driehoek: Een ongelijkzijdige driehoek is een driehoek waarvan alle drie de zijden een verschillende lengte hebben. Als de zijden van de driehoek verschillen, weet je ook dat alle hoeken verschillend zijn.

De relatie tussen de drie punten van de lokale driehoek

De aanwezigheid van de functies van burgemeester, secretaris en griffier in een gemeente staat beschreven in de Gemeentewet.[2] Zij vormen de punten van de lokale driehoek. De Gemeentewet kent hen bevoegdheden en daarmee rollen toe. Daarnaast geeft het kaders hoe zij zich tot elkaar verhouden. Deze wettelijke

[1] Vertaling van www.mijnrekensite.nl/soorten-hoeken

[2] Artikel 6 en 100 Gemeentewet

kaders bepalen de formele relatie. De relatie tussen burgemeester, griffier en secretaris wordt in de vergelijking verbeeld door de drie zijden van de driehoek. Naast de formele kader wordt de vorm van de relaties vooral bepaald door de informele relaties. Deze geven kleur aan het samenspel tussen de personen. Samenwerken gaat beter als er naast heldere doelen en rollen, ook de intrinsieke wil is om samen te werken. Daarbij zijn open communicatie, wederzijds respect en de bereidheid om aan te passen belangrijke elementen voor een goede samenwerking.[3]

Hieronder staan op hoofdlijnen de rollen en de formele relatie beschreven tussen burgemeester, griffier en secretaris[4]:

- *Relatie Burgemeester – Griffier*
  De burgemeester heeft de rol van voorzitter van de gemeenteraad. Daarnaast heeft hij/zij de rol van burgervader/moeder en daarmee de rol van moreel leider. De griffier heeft de rol van vertegenwoordiger van de gemeenteraad, procesbewaker en coach/adviseur voor raadsleden.. In samenspraak met de gemeenteraad wordt invulling gegeven aan de gewenste ondersteuning door de griffie(r) en de ambtelijke organisatie. Samen dragen de burgemeester en de griffier zorg voor het kunnen functioneren van de gemeenteraad als bestuursorgaan.

- *Relatie Secretaris – Griffier*
  De secretaris heeft de rol van directeur van de ambtelijke organisatie. Hij/zij is daarnaast ook adviseur van het college en verbinder in de organisatie. Met de griffier dragen ze samen de zorg voor het democratisch proces van voorstel tot besluit. De secretaris is verantwoordelijk voor de inhoud van de stukken voor de gemeenteraad en de uitvoering van de besluiten. De griffier is de procesbewaker. Daarnaast ondersteunt de ambtelijke organisatie de griffie inhoudelijk en praktisch waar nodig. Hierover worden afspraken gemaakt.

- *Relatie Secretaris – Burgemeester*
  De burgemeester heeft naast de rol van voorzitter van de gemeenteraad, ook de rol van voorzitter van het college. Deze dubbelrol heeft zijn waarde in de vertaling van wensen en ambities vanuit het dagelijks bestuur naar het

[3] 6 cruciale factoren voor een succesvolle samenwerking, Maximum Nederland.

[4] Vertaling uit methode 'Versterken Lokale driehoek', Democratie in Actie, 2020, pagina 14

algemeen bestuur en vice versa. De secretaris en de ambtelijke organisatie ondersteunen het college bij zijn rol en taken. De secretaris en de burgemeester dragen de zorg voor het kunnen functioneren van het college als bestuursorgaan.

De vorm van de lokale driehoek

De verschillen in de onderlinge relaties tussen de burgemeester, de secretaris en de griffier maken de vorm van de driehoek. Zoals ook hierboven beschreven, de lengte van de drie zijden van de driehoek bepaalt de ruimte in de hoeken en daarmee de vorm. Er kunnen vier vormen ontstaan door drie soorten hoeken; scherpe hoeken, rechte hoeken en stompe hoeken.[5] Voor het maken van de vertaling van de vier vormen uit figuur 1 naar de lokale driehoek is vooral de informele relatie en daarmee de samenwerking tussen burgemeester, secretaris en griffier belangrijk.

- Bij een gelijkzijdige lokale driehoek is de samenwerking optimaal in balans. Er is een gezamenlijk gevoelde verantwoordelijkheid, open communicatie, wederzijds respect, flexibiliteit en bereidheid om samen te werken.[6] Alle hoeken zijn gelijk; de samenwerking tussen de griffier en de secretaris, de griffier en de burgemeester is gelijkvormig.

- Bij de vertaling naar een gelijkbenige lokale driehoek zou je kunnen stellen dat één van de leden van de driehoek verder weg staat. Hierdoor ontstaat een scherpe hoek, maar de samenwerking (de zijden) tussen met beide andere partners is gelijk. Hierin zit het risico van verwijdering van één van de leden, welke kan leiden tot oplopende moeilijkheden.

- Bij de vertaling naar de samenwerking in een rechthoekige lokale driehoek is vooral degene die de rechte hoek in stand houdt ook degene die de relatie tussen de andere twee bepaalt (de langste lijn). Hierin schuilt het risico van dominantie. Dit kan weerstand bij de anderen oproepen.

- De lokale driehoek als ongelijkzijdige driehoek kan worden vertaald naar een samenwerking met verschillende vormen tussen de leden van de driehoek. Dit geeft ruimte aan eigen invulling, maar met de risico's van onduidelijkheid en

[5] Een scherpe hoek is een hoek tussen 0° en 90°. Een rechte hoek is een hoek van 90°. Een stompe hoek is een hoek tussen 90° en 180°. Bron: mijnrekensite.nl/soorten-hoeken.

[6] 6 cruciale factoren voor een succesvolle samenwerking, Maximum Nederland.

eigen voorkeuren. De leden kiezen hun eigen aanpak, naar wat voor hen het beste uitkomt en past. Een ad-hoc invulling en eigen belang voor teambelang liggen op de loer.

Het beeld van gelijkwaardigheid, de gelijkzijdige lokale driehoek, vormt vaak het uitgangspunt bij het gesprek over de samenwerking. Niet in alle lokale driehoeken is dit de realiteit. Het bewustzijn hiervan verhogen helpt in een gezamenlijk aanpak. In de volgende paragraaf doe ik hiervoor een suggestie. Daarnaast zijn ook de andere vormen van driehoeken werkbaar. In deze situaties is het gesprek voor de onderlinge relatie en de risico's nog meer van belang. In beide gevallen bouw je aan de basis voor een goed samenspel op de langere termijn.

NEEM DE TIJD VOOR EEN EERLIJKE ANALYSE VOOR DE VERSTERKING VAN DE LOKALE DRIEHOEK

Wat zie je als je kijkt naar je eigen situatie? Welke vorm past bij jouw beeld van de lokale driehoek en welke vorm zou je willen zijn?
Als je het gevoel hebt dat jouw lokale driehoek lijkt op een gelijkzijdige driehoek, dan wil ik je graag feliciteren! Het is hard werken om samen met je burgemeester en je secretaris tot een gelijkwaardige samenwerking te komen, maar ook om deze te behouden. In de dagelijkse realiteit verschuiven de punten regelmatig, afhankelijk van het moment of het dossier. In de afgelopen maanden heb ik als waarnemend griffier weer mogen ervaren dat samenwerken ook echt een werkwoord is. Het is een opstelsom van geven en nemen, goede communicatie en wederzijds respect. Vanuit een gezamenlijk gevoelde verantwoordelijkheid bouw je aan een stevige basis waar praktische en strategische vraagstukken rondom de lokale gemeenschap gedeeld kunnen worden en gezamenlijk opgepakt.

Reflectie met toolkit 'Lokale Driehoek'
Mocht je het gevoel hebben dat er verbetering mogelijk is in het samenspel in jouw lokale driehoek, neem dan de tijd om het hier samen over te hebben. De afgelopen jaren heb ik gewerkt voor het programma Democratie in Actie. Voor lokale driehoeken is er een toolkit[7] ontwikkeld samen de Galan Group. Hierin zitten 3 tools voor een zelfanalyse die je samen maakt over jullie samenwerkingsrelatie. Er is een zelfevaluatietool, een samenspeltool en een opgavetool. De

[7] Methode 'Versterken Lokale driehoek', Democratie in Actie, 2020

thema's die worden bevraagd staan voor de knoppen waar je gezamenlijk aan kunt draaien voor een beter samenspel.[8]

- Visie | Wat zien jullie als jullie opgave als driehoek? Wat zijn de belangrijke opgaven voor het komende jaar?

- Proces | Hierbij gaat om duidelijke afspraken. Hoe organiseer je het proces van samenwerking met elkaar als driehoek?

- Typologie & Competenties | Bezit de lokale driehoek met elkaar de juiste competenties om optimaal haar rol uit te voeren?

- Samenspel | Is er vertrouwen in elkaar en vindt het goede gesprek plaats? Is er ruimte voor ieders kracht en perspectief, ook als er verschillen zijn?

- Belangen en formele rollen | Heeft iedereen zijn/haar rol scherp? Wordt er ruimte gegeven aan de ander om zijn/haar rol te pakken?

- Middelen | Zijn er voldoende middelen, zoals budget, tastbare middelen zoals ruimtes, maar ook om tijd met elkaar?

'Het teamconcept van de driehoek is nog niet zo vanzelfsprekend' merkte één van de gebruikers van de toolkit Lokale Driehoek op. Het werken aan de individuele relaties, maar ook aan de samenwerking als team was een 'eyeopener'.[9] Ondanks dat veel driehoeken vonden dat hun samenwerking niet slecht was, zagen zij bijna allemaal ruimte voor verbetering en het versterken van hun relatie.[10] Er is dus altijd wat te winnen met een gesprek over het samenspel tussen burgemeester, secretaris en griffier!

LEIDERSCHAP IN DE LOKALE DRIEHOEK

Wat is er nodig om de lokale driehoek te versterken en te werken aan gelijkzijdige driehoek? De belangrijkste waarden in de lokale driehoek zijn de personen en hun relaties. Er is dus individueel leiderschap vanuit de leden nodig om invulling te geven aan rol, taak en het versterken van de onderlinge relatie. Daarnaast is

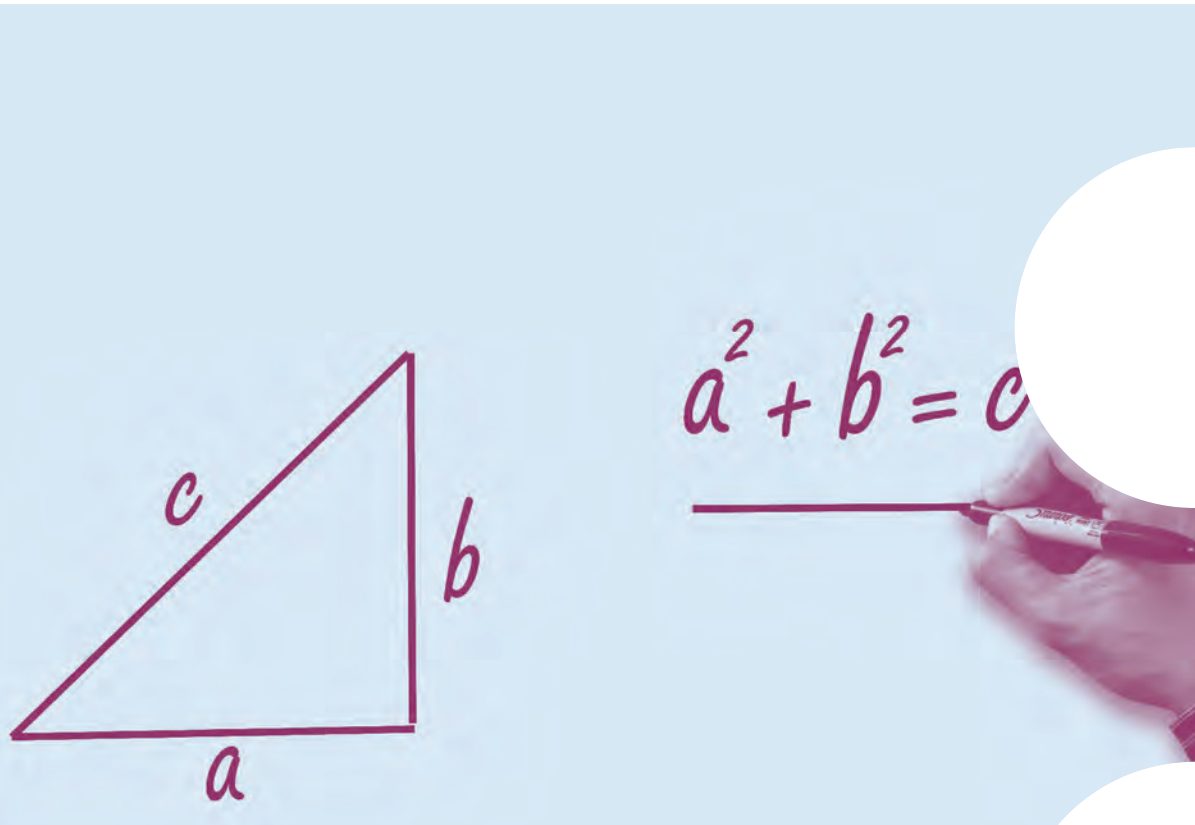
[8] Vertaling van tekst uit 'Toolkit Lokale Driehoek', Democratie in Actie, pp. 4-5.

[9] Tools voor de lokale driehoek als team, W. Boonstra, Binnenlands Bestuur, 2022

[10] Uit 'Analyse zelfevaluatie lokale driehoeken', Democratie in Actie, 2020.

ook collectief leiderschap nodig vanuit het team 'lokale driehoek' om invulling te geven aan de gezamenlijke verantwoordelijkheid en de verdere ontwikkeling van de samenwerking.

Toon leiderschap als griffier door de relaties en de samenwerking in de lokale driehoek te agenderen. Voer met elkaar het gesprek over de inhoud, de processen en de relaties in de driehoek. Gebruik de toolkit Lokale Driehoek van Democratie in Actie voor een zelfanalyse en daarmee de start van een verbeterproces. Daarnaast: neem de tijd! Vaak heb je meer dan één gesprek nodig om veranderingen in gang te zetten, dus blijf elkaar opzoeken en geef niet te snel op. Het gaat vooral om een mindset het samen beter te willen doen. Door goed leiderschap in de lokale driehoek kunnen jullie gezamenlijk het college, de raad en de ambtelijke organisatie inspireren en stimuleren het beter te willen doen. Door op een goede manier samen te werken aan opgaven waar de lokale gemeenschap op jullie allen rekent.



Een goed begin is het halve werk

Gerda van Dijk, Rob van Eijbergen en Eric van den Bergh

Zomer 2022. Voor de meeste gemeenten betekent dit het begin van een nieuwe gemeenteraadsperiode waarbij de gemeenteraad de kaders stelt, het coalitieakkoord goedkeurt en vervolgens de komende jaren B&W controleert op de uitvoering. Daarmee is de macht en de tegenmacht op papier ingevuld.

Om de controletaak goed uit te kunnen voeren is een goed begin het halve werk. Een goed begin stopt niet bij kaderstellen en goedkeuren van het coalitieakkoord maar verbindt de ambities, de doelen met interne sturing en verantwoording. En dan wordt het vaak ingewikkeld. Hoe kan de griffie daarbij haar leiderschap invullen?

Afgelopen decennia is er een breed verspreide praktijk ontwikkeld om de ambities te versimpelen tot meetbare resultaten. Dan maken we de ambities en doelen SMART. Tegelijkertijd zijn niet alle ambities SMART te maken: denk aan goede zorg, een veilige gemeente, een groene gemeente, een sociale of solidaire gemeente. Hoe deze ambities in de uitvoering te controleren? Hoe daar met elkaar het gesprek over te voeren zonder te polariseren?

Voor we het weten ontstaat er dan een 'scholenstrijd' met als uitersten het sturen en verantwoorden op basis van normen en regels met een focus op controle en beheersing op basis van kwantitatieve effecten versus het sturen op gedrag en waarden met een focus op vertrouwen op basis van kwalitatieve of ervaren effecten. Echter, beide benaderingen zijn nodig binnen een gemeentelijke context. Type sturing en verantwoording is gekoppeld aan de aard van de processen.

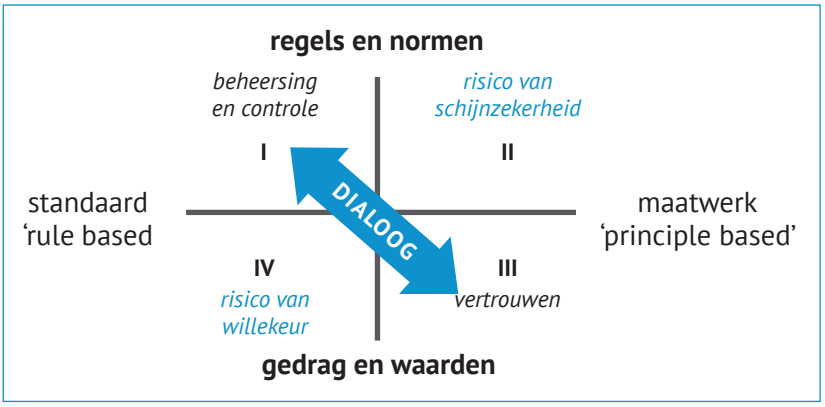
Binnen de gemeentelijke context zijn diverse processen te onderscheiden op een continuüm met als uitersten standaardprocessen en maatwerkprocessen. Denk respectievelijk aan het 'paspoorten proces' en de 'implementatie omgevingswet'. Het Analysemodel van Expertforum Regels en Bedoelingen van Het Zijlstra Center, VU (zie figuur 1) onderscheidt op de horizontale as de aard van de processen met als uitersten standaard en maatwerkprocessen; op de verticale as sturing en verantwoording die gebaseerd op de uitersten enerzijds regels en normen en anderzijds gedrag en waarden.

- Bij standaardprocessen, die veelal rule-based zijn geformuleerd, past sturing en verantwoording die is gefocust op het opvolgen van regels en/of het voldoen aan normen. Sturing en verantwoording vindt plaats met behulp van instru-

menten die gericht zijn op beheersing en controle (kwadrant I); de zogenaamde Key Performace Indicators (KPI's).

- Daar waar het gaat om maatwerkprocessen, die veelal principle-based zijn geformuleerd, is sturing en verantwoording gericht op gedrag en waarde passend: dan gaat het niet om beheersing en controle maar om vertrouwen (kwadrant III); dat vereist meer een narratieve verantwoording met zogenaamde Kept Promises Indicators (KPI's).

De kunst is om als gemeenteraad qua sturing en verantwoording uit de mismatches, uit kwadrant II en IV te blijven. Een voorbeeld van kwadrant II is als we aan de Jeugdzorginstelling verantwoording vragen alleen volgens regels en normen, dan geeft dat een eindeloze set van productcodes en uiteindelijk een schijnzekerheid. Immers, in goede jeugdzorg zit ook een groot deel maatwerk. In kwadrant IV kan willekeur ontstaan. Bijvoorbeeld voor vergunningverlening kan een gemeente zich niet laten leiden door de 'waarden of het gedrag' van de aanvrager. Voor vergunningverlening zijn heldere regels en normen nodig anders kan er willekeur ontstaan.



Figuur 1: Analysemodel sturing en verantwoording (Van Dijk et al., 2021)[10]

Tegelijkertijd is het belangrijk om de KPI's uit kwadrant I en III met elkaar te verbinden en daarover met elkaar de dialoog te blijven voeren. Bijvoorbeeld als goede zorg een doel is, gaat het niet alleen over een klanttevredenheid van

[1] Zie Van Dijk, Gerda, Stijn Klarenbeek & Oscar Donck (2021). Publieke Waarde uitgemeten: Interne sturing is externe verantwoording. Policy Paper. Publieke waarde uitgemeten - Vrije Universiteit Amsterdam (vu.nl)

minimaal een 7,2 maar dan hebben we gesprekken nodig om te begrijpen wat de 7,2 betekent. Een veilige gemeente gaat niet alleen over het terugbrengen van het aantal inbraken maar ook over het gevoel van veiligheid, een duurzame gemeente geeft niet alleen aan hoeveel groene stroom er is opgewekt maar ook welke initiatieven van duurzaam gedrag er zijn ontstaan, hoe dat eruit ziet met concrete ervaringen en voorbeelden; met verhalen.

Een goed begin bestaat niet alleen uit kaderstelling en het vaststellen van de gedeelde ambities en doelen maar omvat ook het gesprek hoe daarop gestuurd en verantwoord gaat worden. Hoe de macht en de tegenmacht vorm krijgt in de dagelijkse praktijk. De griffie kan hier een belangrijke ondersteunende rol in spelen door vanaf het begin leiderschap te tonen en ruimte te creëren in het gesprek binnen de raad en tussen raad en B&W over wat we precies bedoelen met de ambities en doelen, welke KPI's daaronder zitten, welke openingen we vanaf het begin organiseren in het systeem van sturen en verantwoording voor de dagelijkse ervaringen en belevingen van inwoners en bedrijven. De rol van de griffie ontwikkelt zich dan van een informatieverschaffer, waarbij ze de raad faciliteert om te reageren op voorstellen vanuit het college, naar leiderschap waarbij de griffie de raad actief in positie brengt om te acteren voor een betere gemeente voor inwoners en bedrijven. Want dat is uiteindelijk waar de gemeenteraad samen met B&W en de ambtelijke organisatie voor staat.

Goede raad voor de nieuwe raad

Harmen Binnema

Een manier om iemands leiderschap te herkennen is dat anderen hem of haar opzoeken en om goede raad vragen. Daarnaast zullen leiders zelf hun kennis ook met anderen willen delen en dan ook met een inhoud en op een manier die zij relevant vinden. Toen ik dat idee vertaalde naar de griffier, dacht ik allereerst aan de raadsleden die de griffier vragen om mee te denken hoe zij een onderwerp het beste kunnen agenderen of om mee te kijken naar een motie of amendement. Maar hoe vaak hebben griffiers nou de gelegenheid zelf het podium te pakken en hun ideeën te etaleren?

Mijn vermoeden was dat de strategische of de leidende griffier hier een kans zou zien op het moment dat de nieuwe gemeenteraad aantreedt. Sowieso word je als nieuw raadslid overladen met uitnodigingen van bewoners, organisaties en bedrijven die graag met je kennis willen maken. Maar de griffiers hoeven niet achteraan in de rij aan te sluiten. Zij hebben een streepje voor, omdat zij – in veel gemeenten althans – voor het inwerkprogramma van de nieuwe raad verantwoordelijk zijn. Welke onderwerpen zitten in dat programma, welke ambtenaren komen langs, in welke volgorde, hoe statisch of interactief? Allemaal knoppen waar de griffier (mee) aan kan draaien.

Om te kijken of mijn idee klopte en om een concreet beeld te krijgen van wat een griffier eigenlijk doet om het inwerkprogramma vorm te geven, begon ik een mailwisseling met een aantal ervaren griffiers. De weerslag van die reacties, op mijn vragen en op de vragen die collega-griffiers stelden, is in dit artikel te vinden. Om de griffiers vrij hun gedachten te laten uiten, heb ik namen van personen of gemeenten achterwege gelaten.

Wat is volgens jullie het goede moment om te starten met nadenken over het inwerkprogramma?

De voorbereidingen van het inwerkprogramma beginnen eigenlijk altijd te laat. Er is gelukkig wel een basis vanuit het vorige verkiezingsjaar waar vanuit gewerkt wordt. Dat programma wordt aangevuld met actuele ontwikkelingen.

Voor het 'inwerken' van een raad is er geen 'te laat'. Het eerste flauwe argument is natuurlijk dat als er een nieuwe raad is, dan moet niet de raad ingewerkt, maar de ambtelijke organisatie. Nieuwe lente, nieuwe bezems. Weg met die stoffige zooi, wij zijn nu aan de beurt. Maar ja, dan trekt bij het eerste het beste raadsvoorstel een stoet aan wettelijke bezwaren, gewekte verwachtingen en juridische beperkingen de raadzaal binnen om het idealisme te temperen.

Dat klinkt mooi: wij zijn de raad, wij zijn de baas, wij gaan het allemaal anders doen. Maar in de praktijk is zo'n programma toch vooral voor de raad bedacht en niet door de raad. Wat moet ik me bij de inhoud en opzet van zo'n inwerkprogramma voorstellen?

Het programma wordt ingepast op vaste raadsavonden en kent oriënterende onderdelen, inhoudelijke onderdelen en onderdelen waar kennismaking en ontmoeting centraal staat. Om het programma vorm te geven is een projectgroep samengesteld vanuit de ambtelijke organisatie en griffie. De projectgroep is de schakel tussen de griffie, gemeenteraad en organisatie.

Ik begon op 1 oktober op deze griffie. Een van mijn eerste taken was om een inwerkprogramma te maken. Na gesprekken met fracties, ambtelijke organisatie en de collega's op de griffie is in december in het presidium een inwerkprogramma voorgelegd. Dat bestond uit een aantal avonden. We hadden één avond gepland over de vergadermores van de raad, één avond over integriteit en drie avonden meer inhoud en kennismaking met de ambtelijke organisatie. Die integriteitsavond is uiteindelijk ook een bredere avond geworden met raad, college en een deel van de ambtelijke organisatie. En dat is goed bevallen.

Er zijn wat aanpassingen geweest. Dat had diverse oorzaken: allereerst waren er na de verkiezingen van maart maar twee raadsleden die echt nieuw waren. De gemeenteraadsverkiezingen leverde negen wisselingen op, maar zeven van hen waren in de vorige periode al burgerleden. Zij kenden al op enige wijze de mores van de raad. Door de coalitieon-

derhandelingen zijn inhoudelijke avonden verplaatst. Het inwerkprogramma loopt nu door in het najaar.

Dat klinkt alsof er (toch ook best tijdig!) over nagedacht is en er bovendien flexibiliteit is als de raad al meer ervaring en kennis in huis heeft. Zo'n opzet klinkt mij ook logisch en gestructureerd in de oren. Wel apart dat een inwerkprogramma gewoon wordt uitgesteld als de coalitie daarom vraagt. Je zou toch denken dat je de raad op een bepaald moment op hetzelfde (kennis)niveau wilt hebben? Dat dat niet ineens over de zomer heen kan worden getild? Het roept mij dan de vraag op: wat is de gedachte achter het programma, wat is het doel van het inwerken?

Het inwerkprogramma heeft verschillende doelen:

- Bijspijkeren van de issues die in de gemeente spelen;
- Elkaar leren kennen, en dat is breder dan alleen kennismaken met de griffie en de raadsleden onderling.
- Het in gang zetten van het gesprek waar de raad prioriteiten wil leggen.

Volgens mij is er geen specifiek doel vastgelegd voor het inwerkprogramma. Als ik er al één zou moeten noemen is het de nieuwe gemeenteraad 'een vliegende start' geven. Voor mij is dit zoals mijn collega aangeeft bijspijkeren op dossiers; kennis over verschillende mogelijkheden en instrumenten krijgen, maar ook het contact faciliteren tussen raad en organisatie. De griffie regisseert, luistert en brengt accenten aan in het programma.

Ik zal de verleiding weerstaan te beginnen over niet zo SMART geformuleerde doelstellingen. Wat ik interessanter vind, is dat jullie best veel tegelijk willen met zo'n inwerkprogramma. Het gaat om inhoud, het gaat om relaties, om proces, om vooruitkijken naar de lange termijn. Is er niet een risico dat het allemaal te veel in te korte tijd is, wat beklijft nou bij raadsleden?

Wij hebben vier jaar terug ook weer heftig ons best gedaan om alle dingen in het programma te stoppen die er toe doen: verschil tussen een motie en een amendement, verschillende vormen om informatie te krijgen of iemand ter verantwoording te roepen, zienswijzeprocedure bij een bestemmingsplan. En we hebben vervolgens de volle vier jaar mensen aan de telefoon gehad die ons hartelijk bedankten voor het vertellen van precies datzelfde verhaal. "Goh, als ik dat een half jaar geleden toch had geweten..."

In het inwerkprogramma komen alle nieuwe en een groot aantal doorgaande raadsleden elkaar wel tegen. En ze raken in gesprek met de betrokken inhoudelijke medewerkers. Ze vinden het nog geen schande om met een fiets door de gemeente te worden gegidst om plekken te zien waar ze nog nooit zijn geweest. En voor de kwesties die ze zelf willen agenderen zijn ze leergierig als droge sponzen. Dus we hebben het dit jaar weer gedaan.

Er zijn vast ook raadsleden nodig die niet door grote passies worden gedreven. Die kritisch meelezen met alle stukken, hun vragen stellen en voor de achterban beschikbaar zijn. Die hoef je waarschijnlijk in het inwerkprogramma niks te vertellen. Die weten het al, denken het te weten of weten waar het te vinden.

Het is zinloos als een raadslid geen doel heeft. We vertellen het allemaal, maar als een raadslid niet weet wat ze zoekt, gaat ze dat in een introductieprogramma ook niet vinden. Pas als iemand met standpunten, prioriteiten of wantrouwen aan het raadswerk is begonnen, kun je iemand verder helpen bij het zoeken van de momenten, bevoegdheden en bondgenoten voor een gerichte actie.

Dat lijkt me ook het moment dat het interessant wordt voor de griffier. Weten raadsleden je met dat soort vragen te vinden en durf je het zelf aan om die rol zo in te vullen?

De griffier is hier de regisseur. Hij of zij brengt samen, gaat in gesprek, luistert en organiseert zodat voldaan wordt aan de behoeften van de raad, college en organisatie. Met het oogpunt om de raad in positie te brengen.

Leiderschap in het inwerkprogramma zit hem voor mij in het verbinden van inhoud, proces en de mensen erom heen. Maar ook in het positioneren van de griffie als centrale plek waar de raad met al zijn vragen terecht kan.

Dat klinkt nog wel wat algemeen: de raad in positie brengen, de griffier positioneren. Verbinding, regie, het zijn mooie begrippen, maar hoe is een griffier daarmee herkenbaar, waar kan een griffier op worden aangesproken?

Een regisseur is volgens mij een term die primair uit de culturele sector komt. Het is een dienstverlener die in het slechtste geval de tekst van een ander moet omzetten in de acteerprestatie van weer een ander. Door de regisseur gaan de artiesten floreren. In het openbaar bestuur is de term regisseur voor wat anders gaan staan. Want de regierol betekent in de eerste plaats dat als het puntje bij paaltje komt, de overheid niet de verantwoordelijkheid pakt voor het gros van de fouten. Vage termen als systeem-verantwoordelijkheid geven de regisseur de gelegenheid om altijd naar een ander te wijzen als het misloopt.

Waarom benoemen we niet gewoon dat de griffier ergens de baas van is? Dat hij op zijn donder krijgt als het niet goed is, maar ook de beslisser is over de inhoud en vormgeving van het inwerkprogramma? Zijn griffiers nou zo slapjes dat ze met iedereen lekker overleggen, maar als het er op aankomt niet voor de zaak durven staan? En uiteindelijk door ambtelijke organisatie en college alleen worden aangesproken op de kennelijk wél serieus genomen verantwoordelijkheid voor het opvoeden en intomen van de raadsleden?

Zo kwam er aan het eind toch nog wat vuur in de discussie. Het leiderschap van de griffier in het inwerkprogramma klonk tot nu toe vooral bescheiden en dienstbaar. Keurig rekening houden met de wensen en ideeën van de ambtelijke organisatie en van het presidium. Hoe vind je daarin als griffier je eigen geluid, wat wil jij nu meegeven aan de nieuwe raad?

Misschien heb ik het idee van een inwerkprogramma en de kansen voor leiderschap van de griffier wat te groot gemaakt. Aan de andere kant, hoe je als raadslid de eerste weken wordt ingewerkt en daarmee wordt gesocialiseerd en ingewijd in de mores van de raad, is denk ik best bepalend. De basis voor hoe je als raad met elkaar gaat werken wordt in die beginperiode gelegd – formeel of informeel, monistisch of dualistisch, op de persoon of op de inhoud, gepolitiseerd of gedepolitiseerd. Zoals het cliché luidt: "you never get a second chance to make a first impression". Dan lijkt me dat griffiers als medebewakers van een gezonde democratische cultuur hier best wat meer hun stempel op mogen drukken.

WHO
HOW
WHEN
WHERE
WHY

Frisse blik

Walter Hooghiemstra

Zijn meeste familieleden hadden werkelijk geen idee wat Alwin bezielde om zich ervoor aan te melden, maar ze vonden het toch leuk toen hij afgelopen maart voor een lokale partij in de raad werd gekozen. Wel een lokale partij die ook in de Tweede Kamer zat en in de Provinciale Staten, natuurlijk. Maar gewoon met mensen uit één van de kernen of uit het stadje dat de middelgrote gemeente zijn naam had bezorgd.

Net leuk, zo'n fractie met vijf zetels en een paar commissieleden. Vrolijk campagne gevoerd met opvattingen over wat er anders kon in de gemeente, met foldertjes en sleutelhangers stad en land langs. Vol geinige ideeën de raad in. Wanneer kon hij eigenlijk beginnen met moties indienen?

Nou, dan had Alwin buiten de griffier gerekend. De eerste contacten gingen over geloofsbrieven, fictief werkgeverschap en een bruikleenovereenkomst voor de laptop – en kort daarna begon het inwerktraject. Hij was met Scrabble – als hij er al tijd voor had – inmiddels onverslaanbaar.

De partij had beloofd dat op de locatie van dat vervuilende bedrijf dat wilde uitbreiden, zo snel mogelijk woningen zouden komen. Dus toen hij een gaatje zag in het saaie gesprek over de implementatie van de Omgevingswet, vroeg hij maar eens hoe hij dat aan de vork moest prikken; bedrijf eruit, vergunning intrekken en ophoepelen?

De powerpoint over de regels werd zuchtend onderbroken door de omgevingsjurist, die een lang verhaal hield, ondersteund door een begripvolle maar meewarig glimlachende griffier. 'Op grond van goede ruimtelijke ordening', gewekte verwachtingen, milieutoets en dat een vergunning niet kon worden geweigerd. En dat de raad er niet eens meer 'over ging'.

Toch ging hij een paar dagen later weer met frisse energie naar de volgende inleiding, over het geld. Hij zat daar samen met de andere nieuweling in de fractie, Samantha. Zij was met voorkeurstemmen gekozen door de andere ouders van de school, omdat ze wel eens wat gingen doen aan de speeltuin in de buurt. Nou ja, hij wist inmiddels dat het ging om voorzieningen en dat die dingen tegenwoordig speelaanleidingen heten. Ze leerden snel.

Van de gemeentebegroting van tweehonderd miljoen zat een groot deel vast in de investeringen, loonkosten en de meerjarige contracten voor het onderhoud. Later herinnerde hij zich dat er ook iets over verbonden partijen werd gezegd, dat moest hij nog eens opzoeken. Bovendien zat er ergens in de begroting ook nog een slurpend zwart gat dat werd aangeduid als het sociaal domein. Dus als ze iets wilde regelen voor de wijk, dan moest ze "eerst maar eens gaan zorgen voor fatsoenlijke dekking".

Ze zijn die avond na afloop maar niet meer gebleven voor de borrel. De dag erna stond er ook weer een pittige fractievergadering op het programma. Daarbij vertelde de fractievoorzitter trots dat ze waarschijnlijk wel konden gaan toetreden tot het college en dat zij (huh, hoe was dát dan gegaan?) een mooie portefeuille had uitonderhandeld.

Nou ja, bij de voorbereiding van de eerste raadsvergadering was Alwin dan maar begonnen over de toeristenbelasting. Hij wist dat die binnenkort op de agenda van de raad kwam, zodat de campings de nieuwe prijzen bijtijds op de website konden zetten. En aan de kiezers was beloofd dat die belasting flink omlaag kon, zodat er meer trek naar de gemeente kwam.

Het gezicht van de fractievoorzitter en zijn adjunct betrok. Nou, dat kwam niet zo goed uit. Er volgde een verhaal met integraal beeld, lokale lasten, waar-staat-mijn-gemeente en uiteindelijk bleek dat dit punt was gesneuveld in het overleg met de andere fracties van de coalitie. Want er was hard gewerkt in het zaaltje naast het inwerkprogramma.

Hij keek glazig de fractie rond. Bedachtzaam deed hij de bruikleenlaptop dicht. Het was hem nog niet gelukt om de 2FA aan de praat te krijgen, dus veel had hij er nu toch niet aan.

Hij ging zijn familie steeds beter begrijpen.

Voornemen 2022: Zullen we alsjeblieft de term draagvlak eens afschaffen?

Philip Dröge [1]

Door onze constante zoektocht naar draagvlak zijn we een land van grijze middenmoters geworden. Laten we als goed voornemen de hele term afschaffen.

Het was een jaar of tien geleden. Een overheidsorganisatie wilde graag een blad hebben om met hun stakeholders in de politiek en daarbuiten te kunnen communiceren. Of ik een concept voor ze wilde bedenken. Wat volgde was een gesprek met de directeur van de organisatie. Een aardige man, met leuke ideeën. Dus kwam ik met een voorstel voor een tikje brutaal en journalistiek blad. Dat zou tenminste opvallen in de eindeloze brij communicatie-uitingen.

'Geweldig idee', zei hij. 'Maar daar is binnen deze organisatie geen draagvlak voor.' Waarop ik hem verward aankeek. Wacht even, hij was toch de directeur? Als hij vond dat er een bepaald soort blad moest komen, dan kwam dat er toch gewoon? Waarop deze bestuurstijger moest zuchten. Nee, zoiets zou helemaal niet goed vallen bij het personeel, dat bestond uit hoger opgeleide en eigenwijze mensen. Hij kon zo een paar medewerkers noemen die hun kont tegen de krib zouden gooien en de boel zouden saboteren. Waarop ik vroeg of die personeelsleden dan niet zouden moeten worden ontslagen wegens werkweigering.

Zelden heb ik iemand zo hard zien huilen van het lachen als die directeur toen.

Zoals hij zijn er duizenden leidinggevenden in Nederland. Hun functietitel zegt dat ze de baas zijn, maar in werkelijkheid zijn het leraren in overvolle klassen die geen orde kunnen houden. Omringd door pubers die denken dat ze zelf wel weten wat goed voor ze is. Smekend proberen deze naakte keizers steun te verwerven voor hun plannetjes. De Bestuursacademie geeft er zelfs cursus in, komende april gaat er weer een Draagvlakdag van start – met broodjes tussen de middag. Dat is maar goed ook, want als je het niet hebt, kan dat zelfs tot ontslag leiden. Dat merkte de personeelschef van VDL Nedcar, wier ontslag vanwege 'gebrek aan draagvlak' recentelijk door de rechter is goedgekeurd.

De hele bestuurscultuur in Nederland is ervan doordesemd. Eindeloze compromissen, middelmaat, gebrek aan daadkracht. Tik 'draagvlak' in bij Google Nieuws

[1] Deze bijdrage is eerder verschenen in het Financieele Dagblad en met toestemming van de auteur in het Jaarboek opgenomen

en de term verschijnt in honderdfout op het scherm. Van de provinciale courant tot de landelijke pers, het woord is de stoplap voor besluiteloosheid. Een kleine greep uit de afgelopen weken. Een nieuw windpark? Nee, het draagvlak is afwezig. Een vaccinatie tegen vogelgriep? Het ministerie maakt zich zorgen over hoe pluimveehouders daarop reageren. Gaan we wat doen aan het migratievraagstuk? U raadt al waar gebrek aan is.

POLDEREN

Dat eindeloze zoeken naar draagvlak is een gevolg van polderen. Overleg in plaats van conflict, het leek ooit een gouden greep, het Akkoord van Wassenaar staat in de bestuurskundige analen. Iedereen tevreden, dat geeft rust en daarmee ruimte voor groei en welvaart. Maar het leverde ook kongsi's op. Tussen werkgevers en -nemers bijvoorbeeld. Overtollige werknemers kregen na Wassenaar een riante WAO-uitkering, hun plaats werd ingenomen door goedkope buitenlandse arbeidskrachten. Er was draagvlak onder werkgevers, want ze betaalden minder loonkosten; werknemers waren content, want ze hadden een gevulde bankrekening en vrij. Alleen ging de staat na verloop van tijd bijna failliet aan zoveel brede steun uit de samenleving.

Het drama van de WAO is na jaren opgelost. Maar de kongsi's bleven. Door het gepolder is een cultuur ontstaan waarin niemand meer durft te bewegen zonder dat alles eerst uitgebreid in een achterkamertje is dichtgetimmerd. Zeker bij de overheid, met vuistdikke regeerakkoorden als beste voorbeelden, maar ook in de private sector. De standaard werkwijze is om problemen kapot te discussiëren en bloedeloze compromissen te sluiten. Niet voor niets duurt een formatie bij ons een kwart regeerperiode. Daardoor zijn we langzamerhand in een permanente staat van halve oplossingen terechtgekomen.

Wie een voorbeeld wil zien, hoeft alleen maar naar het zwalkende beleid rond corona te kijken. Herinnert u zich de discussie rond mondkapjes nog? Volgens het RIVM zouden die niet werken. Niet dat daar wetenschappelijke argumenten voor bestonden, zo gaf Van Dissel toe; maar er was geen draagvlak voor een verplichting. Dus waren ze waardeloos. Tot de ziekte verder om zich heen greep en er langzaam steun voor maatregelen ontstond. Toen hielpen ze ineens een beetje. Vervolgens piekte de ziekte nog een keer en was er een massale schreeuw om strenger beleid. Toen waren de kapjes ineens verplicht op veel plaatsen. Want ze werkten zo goed.

Zelfs het betaald voetbal is in de ban van brede steun. Een argument om een trainer te ontslaan is tegenwoordig soms dat de coach geen draagvlak meer heeft bij de spelersgroep. Om exact die reden verdween Marino Pusic bij FC Twente, ondanks dat hij het goed deed. Terwijl die duurbetaalde ballenjongens natuurlijk gewoon moeten doen wat ze wordt opgedragen door de trainer, 4-4-2, punt naar voren en doordekken. Alleen een trainer van het oude stempel als Louis van Gaal doet niet mee met deze nieuwlichterij, hij is gewoon de baas. Koning Louis plaatste zich pardoes voor het WK. Je zou hem bijna baas van het RIVM maken.

AFVINKLIJSTJES

Veertig jaar na het Akkoord van Wassenaar hebben we het gepolder vervolmaakt: veel Nederlanders vinden dat besluiten democratisch tot stand moeten komen. Zelfs bij commerciële bedrijven is een sfeer ontstaan dat de meeste stemmen gelden. Iedereen wil constant meepraten, als was de directiekamer een soort Tweede Kamer waar je moties en amendementen kan indienen.

Die conclusie trek ik niet, dat doet de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid in hun uitgebreide rapport De legitimiteit van bedrijven in een liberale democratie van eerder dit jaar. 'Het geven van stemrecht aan alle stakeholders is [...] te vergelijken met het uitbreiden van de democratie, de invoering van het algemeen kiesrecht', zo staat in het rapport. En wie is er nu niet voor algemeen kiesrecht? Gelukkig schrijft de Raad ook dat wat de meerderheid van het personeel wil niet noodzakelijkerwijs het beste is voor een bedrijf.

Alleen in een land als Nederland is dat een open deur die je toch maar moet intrappen. Dit is een natie waar werknemers bij veel bedrijven niet vergaderen om de directeur informatie te verschaffen zodat die een beslissing kan nemen, maar om mee te praten óver die beslissing. Vergaderprofessor Wilbert van Vree schreef dat al vele jaren geleden na uitgebreid onderzoek naar de Nederlandse bedrijfscultuur. Hij zag dat parlementje spelen in de directiekamer als een van de bedreigingen van de Nederlandse slagkracht. En terecht.

De directeur van de overheidsorganisatie uit het begin van dit stuk en ik zijn na het prettige gesprek overigens ieder ons weegs gegaan. Een sjiek bureau ging voor veel geld een blad maken dat de goedkeuring van zijn hele organisatie kon wegdragen. Zelden is er zulk treurig drukwerk van de persen gerold, ze stuurden het me keurig eens per kwartaal op. Twee jaar later belde de directeur. Zijn blad

werd niet gelezen, zou ik eens willen nadenken over een iets spannender formule? Hij was hard aan het werk om draagvlak daarvoor te creëren. Twee onderdirecteuren waren al om, onder de voorwaarde dat ze wel inspraak mochten houden wat betreft het plan dat ik op tafel zou leggen.

Ik bedankte hem hartelijk voor zijn telefoontje. Maar het draagvlak was bij mij volledig verdwenen om door hun hoepeltjes te springen.

Knolamaniet-vergiftigingen

Enige beschouwingen over scepsis, democratie en liberalisme

René ten Bos

"Nemen we iemand die, oog in oog met geavanceerde knolamanieten, de eis stelt dat men in het geheel niets meer zou moeten eten; zou hij niet eenvoudig te ver gaan en daardoor niets bereiken? Een ideologiecriticus, kien op het ontmaskeren van dingen, zou kunnen concluderen dat zo iemand er belang bij heeft anderen te laten verhongeren."

- Odo Marquard (1927-2015) -

Het probleem met de knolamaniet is niet zozeer dat hij zwaar giftig is. Naar verluidt gaat één op de drie volwassenen die een hap nemen van de paddenstoel dood. Bij kinderen is dat de helft. Dat is erg, maar mensen zouden gewaarschuwd moeten en kunnen zijn. Bovendien, als ze toch per ongeluk een hap nemen, is er behandeling mogelijk, ook al moet deze wel snel komen.

Het echt verraderlijke is dat de paddenstoel, in weerwil van zijn giftigheid, zo lekker ruikt en smaakt. De knolamaniet ziet er bovendien lekker uit. Wie een hap neemt van deze paddenstoel, die vaak verward wordt met de champignon, denkt in eerste instantie niets minder dan een delicatesse te verorberen. Maar al vrij snel doet de mycotoxine zijn werk en begint de onhoudbare destructie van lever en nier. Dat is overigens geen recht-toe-recht-aan proces. Soms denkt de knolamanieteneter dat het allemaal best mee valt en dat de klachten die even de kop op staken al weer verleden tijd zijn. Maar het gif blijft doorzaniken en als er echt niet ingegrepen wordt, is een nare dood onvermijdelijk.
In Engeland noemen de mensen de paddenstoel een '*death angel*', een doodsengel dus. Men spreekt ook wel van *death cap*, een soort dodenhoed. Minder omineus maar toch vreemder en misschien zelfs hilarisch is de wetenschappelijke aanduiding van de knolamaniet: *amanita phalloides*, hetgeen zich het beste laat vertalen als 'paddenstoel die op een penis lijkt'.

Eerlijk is eerlijk, ik weet niet wat knolamanieten zijn die 'geavanceerd' zijn. Betekent dit dat ze extra giftig zijn? Dat ze op het toppunt van hun giftigheid zijn? Wat moeten we denken bij geavanceerde paddenstoelen die wat van piemels weg hebben? Ik heb lang gezocht naar de mogelijke betekenis, maar ik heb niets kunnen vinden. Ik ben natuurlijk ook geen mycoloog of toxicoloog.

De Duitse filosoof Odo Marquard is dat, vermoed ik, evenmin. Op een bepaalde manier is zijn opmerking over de knolamaniet echter heel verhelderend. Je hoeft over die paddenstoel verder niets te weten om het citaat toch enigszins te begrijpen. Een lezing zou als volgt kunnen gaan: hoe ernstig een gevaar ook is, er is altijd een tweede gevaar, namelijk dat men al te drastische maatregelen neemt die niet gelegitimeerd worden door het eerste gevaar. Wil Marquard erop wijzen dat de remedie soms erger is dan de kwaal? Dat iets in de wereld giftig is, wil niet zeggen dat alles giftig is. Dat knolamanietvergiftigingen voorkomen, is geen plausibele reden om helemaal niets meer te eten. Degene die dat denkt is, aldus Marquard, een ideoloog en een ideoloog is volgens hem iemand die voor alle problemen slechts één oplossing ziet. Maar er zijn altijd meer oplossingen. Degene die denkt dat er voor alles slechts één oplossing is, kunnen we ervan verdenken dat onzindelijke belangen bij hem of haar een rol spelen.

Is dit de enige manier om het citaat te lezen? Nee. Een alternatieve lezing zou deze zijn: de knolamaniet is niets anders dan een metafoor voor een bepaalde politieke overtuiging. Laten we zeggen dat die overtuiging het liberalisme is. Dat systeem is ook een soort gif, ook al merken de slachtoffers aanvankelijk niet dat ze vergiftigd zijn. Sterker nog, een hapje van dat liberalisme vinden de meeste mensen best lekker. Immers, men eet en drinkt graag, men vliegt erop los of men koopt meer dan nodig is. De klachten die het liberalisme met zich meebrengt – denk aan de ecologische ellende of aan inkomensongelijkheid – zijn per definitie van voorbijgaande aard. Het liberalisme denkt dat het voor alles een oplossing heeft. Maar de metafoor van de knolamaniet is genadeloos somber: de mensen merken niet eens dat ze langzaam maar zeker vergiftigd worden.

Welke van deze twee lezingen juist is, weet ik evenmin. Toegeven dat je iets niet weet is een essentiële competentie voor Marquard. Ik volg dus hier zijn aanbevelingen als ik zeg dat ik iets niet weet. Wat ik wel weet, is dat de Duitse filosoof een aanhanger van de scepsis was, een filosofische stroming die vond dat twee of meer verhalen, opinies of lezingen altijd naast elkaar moesten kunnen bestaan, omdat helemaal niemand een bevoorrechte toegang tot de absolute waarheid had. Het citaat over de knolamaniet komt uit een roemrucht artikel dat '*Lob des Polytheismus*' heette en dat in 1979 werd gepubliceerd. Een jaar eerder had Marquard de tekst verbatim voorgelezen tijdens een conferentie aan de Technische Universität Berlin. De Utrechtse filosoof en theoloog Laurens ten Kate vertaalde het ooit in onberispelijk fraai Nederlands. De vertaling van de geciteerde passage komt van hem.

In het artikel maakt Marquard, kort gezegd, duidelijk dat het polytheïsme te prefereren is boven het monotheïsme, omdat het er altijd voor zorgt dat iedere machtsgreep van deze of gene god op weerstand kan rekenen van een andere god. Heel anders is dat in het monotheïsme. Daar is maar één god de baas en die God, die je daarom ook maar meteen een hoofdletter geeft, duldt op geen enkele manier tegengeluid. Dat wil zeggen dat zijn verhaal zo absoluut is dat geen enkel ander verhaal ernaast kan bestaan. Een dergelijk 'monomythisch' universum kan geen heil brengen voor de mens. Waarom niet? Omdat het nu eenmaal, aldus Marquard, een eigenschap van mensen is dat ze steeds weer andere en nieuwe verhalen willen formuleren en willen horen.

Bedenk dat voor Marquard een mythe (in het Grieks: muthos) niets anders is dan een verhaal. De mensen hebben vele verhalen of mythes nodig. Iedereen die probeert anderen ervan te overtuigen dat er maar één verhaal bestaat – 'Mensen die bedenkingen hebben bij het covid-vaccin zijn wappies', 'Oekraïne is goed en Rusland is slecht' of 'Het vrije westen is de beste van alle mogelijke samenlevingen' – doet iets wat tegen de menselijke natuur indruist, want die natuur fluistert ons in dat er altijd meerdere lezingen en verhalen zijn.

De controverse die Marquard met zijn lezing in 1969 ontketende, ging om het feit dat hij ook de Verlichting ontmaskerde als een mythe, namelijk als de mythe die wil onthullen dat alle andere verhalen mythen en bepaald geen voorbeelden van serieuze wetenschap zijn. *Striptease* noemt hij de techniek die aan de Verlichting ten grondslag ligt: je moet alle verhalen van hun kleding ontdoen. Ontmythologisering, noemde Max Weber dat ooit. Okay, zegt Marquard vervolgens, ik begrijp die striptease-behoefte, maar bedenk wel dat ook dit ene verhaal, waarin van de noodzaak verteld wordt alle verhalen te ontkleden en te ontmythologiseren, zelf ook te ontkleden en te ontmythologiseren valt.

De wens om dus ook de Verlichting uit te kleden, ging natuurlijk lijnrecht in tegen de gevestigde orde van weldenkenden. De verlichtingsdenkers, de liefhebbers van wetenschap, de liberale academici en dito journalisten – allemaal waren ze woedend. Ze hadden er hun specialiteit van gemaakt alle verhalen tegen te spreken met als doel één juist verhaal over te houden, zogezegd het verhaal aller verhalen – en dan komt plotsklaps die dekselse Marquard, toch inmiddels een gerenommeerde professor, aanzetten en probeert de mensen ervan te overtuigen dat de Verlichting toch ook niet de weg is! Dat kan toch niet de bedoeling zijn? Marquards subversiviteit wordt hem kwalijk genomen. Het gaat daarbij niet

alleen om het idee dat die Verlichting zelf enige tegenspraak behoeft, maar ook om het misschien nog veel ergere idee dat de moderne machtsdeling, die constitutief geacht wordt voor de moderne staat, zijn basis niet vindt in zoiets rationeels als de Verlichting, maar juist in iets van voor de Verlichting, namelijk precies in dat polytheïsme dat vanuit modern perspectief juist vaak als zo achterlijk verschijnt. Zou de veelgoderij echt het hart van de moderne staat uitmaken? Vindt de professor uit Giessen daadwerkelijk veelgoderij fatsoenlijker en verstandiger dan het terugvallen op die ene, soevereine en onaantastbare wetenschap?

Laat ik het nog een keer uitleggen. De essentie van de beroemde *Trias Politica* berust op scepsis in de zin die ik er zojuist aangaf: acceptatie van de gedachte dat niemand maar dan ook helemaal niemand een bevoorrechte toegang tot de waarheid heeft. De eenheid van wetgevende, rechterlijke en uitvoerende macht is essentieel een eenheid in verscheidenheid. Als het wetgevende de baas wordt, dan zouden het rechterlijke en het uitvoerende tegen moeten sputteren. Als het rechterlijke de baas wordt, dan … de lezer snapt waar ik naar toe wil. Heel actueel is de huidige door crises ingegeven dominantie van het uitvoerende. Waar de nood het hoogste wordt, waar met andere woorden de mycotoxische dreiging al te urgent wordt, daar wil een overheid zich niet verliezen in reflecties en praatjes. Nee, daar moet aangepakt worden en daarom schuift alles in de richting van de uitvoering.

Zoiets is griezelig, zegt menigeen. Zoiets komt neer op het uitroepen van de nood- of uitzonderingstoestand, zeggen anderen. Marquard zegt simpelweg dat zoiets neerkomt op een afscheid van scepsis: er mag geen onzekerheid meer heersen, er mag geen twijfel meer bestaan, er moet – goedschiks of kwaadschiks – aangepakt worden. Dom, zegt hij vervolgens, we moeten geen afscheid nemen van de twijfel, we moeten juist afscheid nemen van het principiële, het dogmatische en het monomythische. Niet voor niets heet een andere beroemde tekst van Marquard *Abschied vom Prinzipiellen*. Juist crises verlangen een dergelijk afscheid of, om het anders te zeggen, een explosie van verhalen. Dat is wat mensen ten tijde van crises altijd doen en dat is wat overheden, mits ze hun verstand niet kwijtraken, ook zouden moeten doen. Punt is natuurlijk dat ze het meestal niet doen.

Kortom, alle politici en ambtenaren doen er goed aan in de leer te gaan bij Zeus. Steeds als de oppergod van het Griekse pantheon een plannetje heeft, bijvoorbeeld het menselijke misbaksel met de naam Prometheus uit de weg ruimen,

wordt hij dwarsgezeten door een andere god. Uranus wees hem erop dat er andere, subtielere manieren van straffen zijn dan alleen maar uit de weg ruimen en dus eindigde het menselijke misbaksel ergens in het Kaukasische gebergte op een grot waar een gier in zijn lever begin te pikken. Gieren, dat spreekt, zijn minder dodelijk dan knolamanieten.

Voor de macht is dat eeuwige gecorrigeer van beslissingen natuurlijk doodvermoeiend – denk maar eens aan al die politici die ten tijden van de coronacrisis erop wezen dat ze moe werden van alle discussies – maar voor een democratisch bestel is zoiets onvermijdelijk. Bovendien, we hebben die democratie als vorm van spraak en tegenspraak, niet omdat ze niet vermoeiend zou zijn. Ze is heel vermoeiend, maar ze garandeert nog enige mate van openheid of toeval die we mogelijkerwijs met iets als vrijheid zouden kunnen verbinden. Want wat is vrijheid anders dan begrijpen en accepteren dat de wereld niet altijd de kant op gaat die we van tevoren bedacht hadden? Die onwilligheid van de werkelijkheid om zich naar onze wensen te voegen vereist een soort van onverstoorbaarheid die de antieke sceptici aanduidden met de term ataraxia. De acceptatie van het feit dat niet alles loopt zoals je wilt, hoort ook essentieel bij de esprit die in een goede democratie door de Trias Politica zou moeten waaien. Marquard schreef daarom ook een tekst waarin hij het toeval verdedigde: *Apologie des Zufälligen*.

Het hedendaagse ongeduld met dit soort denkbeelden verraadt naar mijn smaak een jeukende onrust van de hedendaagse democratieën met zichzelf. Hoe uit zich dat? Wie bijvoorbeeld durft te twijfelen over wat de meeste mensen vinden van de oorlog in Oekraïne en uitlegt dat Vladimir Poetin toch echt niet een nieuwe Adolf Hitler is, wordt lafheid verweten. Wie probeert uit te leggen dat de vaccin-sceptici niet over één kam te scheren zijn en best wel goede redenen zouden kunnen hebben om te twijfelen aan de werkzaamheid van een medicament dat door medische concerns die niet bepaald een onbesproken reputatie hebben op de markt wordt gebracht, wordt irrationaliteit verweten. Wie ten slotte twijfelt over de glorieuze beloften van de moderne technologie als het gaat om het oplossen van ecologische problemen en uitlegt dat ook hier de remedie wel eens veel erger dan de kwaal zou kunnen zijn, wordt verweten dat hij tegen de vooruitgang is en in die zin reactionair.

Door de hele geschiedenis heen heeft de scepticus deze drie verwijten aan zijn of haar hoofd geslingerd gekregen: laf, irrationeel en reactionair. Gezamenlijk zouden deze ondeugden in het precieze correlaat van twijfel uitmonden: een allesverstikkende besluiteloosheid.

Ik draai het echter graag om. Wie in tijden van crisis durft te twijfelen, is moedig, bezonnen en staat open voor een toekomst die utopisch noch apocalyptisch zal zijn. Het precieze correlaat van deze drie deugden zou ik als volgt willen omschrijven: verstandig, niet omdat het alleen maar vertrouwt op het verstand, maar omdat het zo verstandig is dat niet uitsluitend te doen.

Soms wordt Marquard gezien als een verdediger van oude burgerlijke waarden. Vaak wordt hij in een conservatief kamp geplaatst. Er valt zeker wat voor te zeggen: twijfel kan tot een bepaald soort behoudzucht leiden. Ze zou mensen een excuus kunnen bieden om niets te doen. Dat is zeker waar en ik hoed me er dan ook voor om zonder enige vorm van twijfel de twijfel als het democratische geschenk uit de hemel te prijzen.

Maar zonder twijfel gaat het nu eenmaal niet. Dat brengt me terug naar die knolamaniet van de hedendaagse politiek: het liberalisme. Vanuit een marquardiaans perspectief is het huidige liberalisme – sommigen noemen dat neoliberalisme, maar dat lijkt me verder niet relevant – de grootste bedreiging voor onze democratie. Waarom? Precies omdat het nergens meer aan durft te twijfelen. Dat was een kritiek die linkse en rechtse filosofen altijd al op de liberale samenleving hadden. Het liberalisme is zo overtuigd van de eigen soevereiniteit dat het iedereen die zich niet in zijn kielzog wil laten meeslepen irrationeel of gevaarlijk vindt.

Het gif dat daarbij vrijkomt hebben we gezien tijdens de jongste crises: een persistente wil om ieder tegengeluid in de kiem te smoren. Het mycotoxische gevolg is dat discussies niet meer politiek zijn maar moreel of zelfs psychopathologisch. Want als er geen zinvolle politieke verschillen zijn, dan zijn er alleen nog maar zinvolle morele en pathologische verschillen. De ander verschijnt dan niet als een respectabele tegenstander met wie je moet zien samen te werken, maar als een 'gestoorde', een 'gek', een 'geperverteerde', een 'zieke', een 'demon', een 'satan', een 'slachter' of simpelweg een 'crimineel'. Vereend stelt het hedendaagse liberalisme, dat wereldomspannend wil zijn maar het bij lange na (nog?) niet is, zich op tegen wat het slechts kan zien als een combinatie van geestelijke gestoordheid en kwaadaardigheid. Het heeft daar veel meer woorden voor: achtergebleven, gedesinformeerd, populistisch, samenzweerderig en wat al niet meer. De enige discussies kunnen onder dergelijke omstandigheden slechts gaan over wie aan de goede en wie aan de foute kant staat. Het huidige wokisme is niets anders dan een spin-off van die stand van zaken. Het liberalisme zet moraliteit en psychopathologie in de plaats van politiek.

Het denkt dat het zo eendracht kweekt. Wat het echter vooral kweekt, is tweedracht. Een ander uitdrukking daarvoor: eindeloze escalatie van alles en nog wat. Zoiets is pas echt vermoeiend, weet de scepticus. Het is juist de twijfel die door de Trias Politica zweeft, die ware eendracht creëert. Ook dat is een inzicht van Marquard: twijfel zaait geen tweedracht, maar eendracht.

Over de auteurs

Gabriël Anthonio is een ervaren bestuurder van publieke organisaties, associate partner bij de Galan Groep en hij was bijzonder hoogleraar sociologie aan de Rijksuniversiteit Groningen.

Eric van den Bergh is zelfstandig docent/leermanager en coach en verbonden aan de opleiding 'Strategische Griffiers' van het Zijlstra Center for Public Control, Governance & Leadership van de Vrije Universiteit Amsterdam.

Harmen Binnema is universitair docent bestuur en beleid aan de Universiteit Utrecht en redactievoorzitter van het Jaarboek voor Griffiers.

Brenda Bouwhuis is raadsadviseur en plaatsvervangend griffier in de gemeente Utrechtse Heuvelrug en redactielid van het Jaarboek voor Griffiers.

René ten Bos is hoogleraar Filosofie aan de Radboud Universiteit Nijmegen en was van 2017 tot en met 2019 Denker des Vaderlands.

Gerhard Brunsveld is raadsadviseur bij de griffie in de gemeente Moerdijk en redactielid van het Jaarboek voor Griffiers.

Simone Buissink is bestuurskundige en griffier van de Provinciale Staten van Drenthe (Drents Parlement).

Ferenc van Damme is participatiestrateeg bij Studio Vers Bestuur (provincie Overijssel) en schrijver van *Hoe Dan?*

Gerda van Dijk is hoogleraar Publiek Leiderschap aan de Vrije Universiteit Amsterdam en directeur van het Zijlstra Center for Public Control, Governance and Leadership.

Philip Dröge is schrijver en journalist voor kranten en tijdschriften in Nederland en daarbuiten. Hij is ook actief als spreker en discussieleider en geeft regelmatig commentaar in actualiteitenprogramma's op radio en televisie.

Rob van Eijbergen is hoogleraar Integriteit en Kwaliteit van Organisaties bij het Zijlstra Center for Public Control, Governance and Leadership, Vrije Universiteit Amsterdam.

Cindy Elken-van Mierlo is griffier in de gemeente Hoogeveen en redactielid van het Jaarboek voor Griffiers.

Henk Gossink is directeur van KNAP Academie en professional partner bij Van de Bunt. Hij coacht en adviseert de toppen van gemeenteorganisaties en colleges van B&W.

Ron van den Heuvel is als zelfstandig adviseur betrokken bij diverse organisatie-ontwikkelings- en veranderprocessen in de publieke en private sector en coacht bestuurders en managers.

Walter Hooghiemstra is griffier in de gemeente Utrechtse Heuvelrug en redactie-lid van het Jaarboek voor Griffiers.

Henk Huttinga is na een loopbaan in verzekeringen en pensioenen nu griffier in de gemeente Noordenveld. Daarnaast is hij al bijna dertig jaar gemeenteraadslid in Emmen.

Thijs Jansen is directeur van de Stichting Beroepseer en is als senior wetenschappelijk projectmedewerker verbonden aan Centrum Èthos van de Vrije Universiteit Amsterdam.

Corné van der Meulen is socioloog en als onderzoeker/projectleider werkzaam bij Stichting Beroepseer en schreef boeken over het gezag van de wethouder en de gemeentesecretaris.

Gerard van Nunen is bestuurskundige en werkt bij de Stichting Beroepseer onder meer aan onderzoek naar professionaliteit en beroepstrots in de (semi-)publieke sector.

Petra Paulides-Ruitenberg is trainer en gespreksleider adviseert vanuit haar bedrijf De Raadszaak diverse overheden en belangenverenigingen over lokale democratie.

Paul Piket is bestuurskundige en ruim twaalf jaar griffier bij de gemeente Breda. Ook is hij bestuurslid van de Vereniging van Griffiers, met de portefeuille belangenbehartiging.

Derk Reneman is wethouder in de gemeente Hoogeveen en daarnaast actief als toezichthouder in het onderwijs.

Liesbeth Tettero is trainer, coach en intervisiebegeleider en werkt met politici, bestuurders en ambtenaren, met speciale aandacht voor politiek-bestuurlijke gevoeligheid en communicatie.

Wim Voeten is griffier in de gemeente Etten-Leur, al sinds de invoering van deze functie bij de dualisering in 2002.