



REGISSEREN BURGEMEESTERS GENOEG HUN EIGEN GROEI?

Marten ten Kleij, Celeste Wilderom en Ted Baartmans

PERSOONLIJKE GROEI

Er wordt steeds meer gevraagd van burgemeesters. Om hun functioneren te verbeteren kunnen zij gebruik maken van ontwikkelrelaties. Maar doen ze dat ook in hun kwetsbare rol? Regisseren ze voor zichzelf voldoende eigen groei? In dit artikel worden de resultaten gerapporteerd van een studie naar de wijze waarop burgemeesters, als ‘lerende professionals’, op hun eigen functioneren reflecteren en de ontwikkelrelaties die zij daarbij gebruiken.

Burgemeesters moeten een brede en wijze kijk hebben op zeer uiteenlopende vraagstukken en situaties. Zij worden namelijk geacht altijd – ook onder tijdsdruk – adequaat op te treden. De burgemeester is daardoor kwetsbaar. Uitoefening van dit ambt confronteert hem/haar als onafhankelijk, publiek leider met zichzelf: als ‘lerende professional’. Zo’n professional leert onder meer door te reflecteren op eigen gedrag. Welke reflectiebronnen heeft een burgemeester daarvoor? In de private sector is aandacht voor coaching en ‘feedback’ recentelijk explosief gegroeid. Het wordt tijd om ook het coachen van burgemeesters uit de taboesfeer te halen. Het hebben van verschillende reflectie- of ontwikkelrelaties lijkt onmisbaar geworden voor uitgesproken goede burgemeesters.

In dit artikel wordt verslag gedaan van de resultaten van een studie (Ten Kleij, 2014) naar het reflectiegedrag van burgemeesters. Wij baseren ons op interviews met een representatieve groep van twaalf Nederlandse burgemeesters. Doel van deze studie was inzicht te krijgen in de feedbackpatronen van burgemeesters en antwoord te geven op de vraag of reflecteren met leidinggevenden uit andere sectoren een nuttige mogelijkheid voor hen biedt. Voordat we ingaan op de resultaten van de studie volgt eerst een beschrijving van de huidige positie van burgemeesters en hun (mogelijke) zogenoemde ‘bronnen van feedback’.

POSITIE BURGEMEESTER

De burgemeester heeft een bijzondere positie in het lokale politieke systeem. Door de invoering van het dualisme in de lokale politiek heeft de burgemeester een centralere rol gekregen in dat systeem. De burgemeester is voorzitter van het college en van de gemeenteraad, zonder stemrecht (Schaap, Daemen & Ringeling, 2009). Verder heeft hij/zij vergaande bevoegdheden op het gebied van openbare orde en veiligheid en is hij/zij verantwoordelijk voor de gemeentelijke dienstverlening aan de inwoners en burgerparticipatie. De rol van burgemeester wordt steeds complexer, onder andere door ontwikkelingen als decentralisering, uitbreiding van bevoegdheden en de spanning tussen leiderschap en collegiaal bestuur (Cachet, Karsten & Schaap, 2009). Ook is er een toegenomen vraag naar effectief leiderschap van de burgemeester (Verheul, 2005; Van der Steen & De Jong, 2015). Bovendien kan een burgemeester zijn/haar team niet zelf samenstellen. De burgemeester heeft weinig directe macht, maar burgers zien dat anders: zij zien deze persoon als ‘de baas’ van de gemeente. Die is daarmee steeds vaker ‘kop van jut’; de volkswoede richt zich steeds vaker (wel of niet terecht) op de burgemeester (Buitendijk, 2012). Het aantal burgemeesters dat gedwongen moet vertrekken, neemt de laatste jaren ook toe. Tussen 2000 en 2011 moesten 73 Nederlandse burgemeesters vroegtijdig het veld ruimen

(Resoort, 2015).

Een van de meest genoemde valkuilen voor burgemeesters is te weinig feedback en reflectie (Bron & Zannoni, 2010; De Boer, 2011; Korsten & Aardema, 2006). Dit risico ontstaat wanneer de burgemeester geen tegenwicht krijgt en kritiekloos zijn/haar vaste patronen kan doorzetten (De Boer, 2011). De burgemeester kan zich uit lastige situaties redden door meer reflecterend en aanpassend vermogen aan de dag te leggen (Korsten, 2010). Er zijn traditioneel verschillende bronnen waar de burgemeester zijn/haar feedback vandaan kan halen: 1) (in) formele bijeenkomsten met de raad; 2) vanuit collegiaal bestuur reflecteren met de wethouders, de gemeentesecretaris en de griffier (De Boer, 2011); en 3) intervisie met collega's (Cachet e.a., 2009; Korsten & Aardema, 2006). Burgemeesters zoeken op dit moment voornamelijk ondersteuning bij collega-burgemeesters of leden van het college (The Leadership Group, 2013). Dit zijn allemaal partijen waar hij/zij zelf mee samenwerkt. Er kan zo een vorm van groepsdenken ontstaan: een manier van denken waarbij homogeniteit in de groep belangrijker is dan realistische beoordeling (Janis, 1972). De burgemeester doet er beter aan zijn/haar eigen tegenspraak te organiseren met mensen die onafhankelijk zijn. Het is tegenwoordig onvoldoende om het eigen functioneren alleen in eigen vertrouwde kring te bespreken (De Boer, 2011).

Voor burgemeesters is het moeilijk om objectievere feedback te organiseren. Dit komt vooral door de unieke positie van de burgemeester: er zijn geen leidinggevendenden in vergelijkbare posities anders dan collega's. Daardoor komt men voor feedback meestal uit bij die collega's. Hierin schuilt het gevaar dat er wordt gezocht naar wenselijke bevestiging. Collegiale reflectie moet daarom bij voorkeur worden gezocht bij leidinggevendenden afkomstig uit verschillende sectoren of disciplines (De Haan, 2006). Leiders in de private sector maken voor reflectie al langer gebruik van personen van buiten de directe kring; in dit opzicht is er winst te behalen voor burgemeesters.

BRONNEN VAN FEEDBACK

Er zijn voor leidinggevendenden verschillende soorten ontwikkelrelaties beschikbaar. Een van de eerste vormen van ontwikkelingsgerichte feedback in de private sector

was supervisie: het hebben van een mentor. De mentorrelatie is een relatie tussen een 'senior' die een 'junior' helpt bij zijn persoonlijke en professionele ontwikkeling (Higgins & Kram, 2001). Supervisie wordt gezien als een bijzonder effectief onderdeel in de ontwikkeling van een leidinggevende (Day, 2001; Chao, 1997). Maar door alle veranderingen en krachten in de snel veranderende wereld blijkt het hebben van één mentor tegenwoordig onvoldoende te zijn (Kram & Higgins, 2008). Een tweede vorm is 'peer review': coaching op basis van een gelijkwaardige relatie door gelijken uit vergelijkbare functies (Ladyshevsky, 2006): vanuit zowel de eigen organisatie (Kram & Isabella, 1985), als vanuit verschillende organisaties (Backer, 2008).

Een professionele vorm van 'coaching' is een doelgerichte relatie tussen een vertrouwelijke, onafhankelijke professional (Wasylyshyn, 2003) en een leidinggevende om het handelen van de leidinggevende te verbeteren (Hall, Otazo & Hollenbeck, 1999). Coaches geven feedback over gedrag, prestaties en organisatorische kwesties die de leidinggevende anders niet zou krijgen (Hall e.a., 1999). Een nadeel van externe coaches is dat zij weinig kennis hebben van de specifieke werkomgeving en krachtenvelden die daarbinnen een rol spelen (Hall e.a., 1999; Wasylyshyn, 2003). Een goede coach is echter slechts een klankbord: een onafhankelijke gesprekspartner die uit is op groei van de 'gecoachte'.

Om in een snel veranderende omgeving goed te kunnen functioneren, blijkt het cruciaal te zijn om verschillende klankbordrelaties te hebben. Verschillende typen ontwikkelrelaties blijken een positieve invloed te hebben op het functioneren van een leidinggevende (Van Emmerik, 2004). Wanneer een individu verschillende ontwikkelrelaties heeft, wordt er gesproken van een ontwikkelingsnetwerk. Ontwikkelingsnetwerken kunnen worden bekeken aan de hand van twee dimensies: de 'netwerkdiversiteit', ofwel de variëteit aan ontwikkelrelaties; en de 'relatiesterkte', ofwel de emotionele band en de tijd en energie die men in de relatie steekt (Higgins & Kram, 2001; Granovetter, 1973). Individuen blijken hun potentie beter te benutten wanneer zij actief zijn in zo'n netwerk (De Janasz, Sullivan & Whiting, 2003). Verschillende ontwikkelrelaties zijn dus geen substituten van elkaar, maar een toevoeging op elkaar (Sorcinelli & Yun, 2007). Van Emmerik (2004) stelt dan ook: hoe meer ontwikkel-

relaties hoe beter. Daarnaast bevordert het hebben van ontwikkelrelaties met mensen van buiten de eigen organisatie de prestaties (Kirchmeyer, 2005). De studies van genoemde auteurs ondersteunen het idee dat intervisie, coaching en/of ontwikkelgesprekken met goed gekozen leidinggevend van buiten het eigen beroepenveld waardevol kunnen zijn voor burgemeesters.

WANNEER ZOEKT MEN FEEDBACK?

Hoe zoeken leiders naar steun bij het reflecteren op het eigen functioneren? Op basis van de theorie van gepland gedrag van Ajzen (1991) creëerde Chan (2013) een model over dit zoeken. Het model van Chan geeft een inkijk in de factoren, inclusief de gedragsovertuigingen, die invloed hebben op het 'advieszoekende gedrag'. De mogelijke opbrengsten van het advies voor het functioneren van de leidinggevende worden afgewogen tegen de kosten – de mogelijke negatieve gevolgen – van het zoeken naar advies.

Voor burgemeesters gaat het allereerst om de vraag of men verwacht iets te hebben aan het advies van een bepaalde sparringpartner. Tevens wil men zijn/haar eigenwaarde en (publieke) imago beschermen. Dat weerhoudt mensen ervan feedback en/of advies te zoeken (Chan, 2013). Men is bang dat 'advieszoekend gedrag' het eigen imago kan schaden (Vogel, Wester, Wei & Boysen, 2005). De burgemeester ligt immers voortdurend onder een vergrootglas: 'iedereen' kijkt naar hem/haar. Hij/zij zal dus minder snel hulp gaan zoeken dan anderen, omdat zijn/haar imago hierdoor kan worden aangetast. Door op tijd, preventief, gebruik te maken van de juiste bronnen van feedback kan schade worden voorkomen. Zie figuur 1 op de volgende pagina.

ONDERZOEKSMETHODE

Er zijn twaalf burgemeesters geïnterviewd. Alle benaderde burgemeesters hebben deelgenomen aan de studie (Ten Kleij, 2014). Om tot de juiste vragen te komen

voor de semigestructureerde diepte-interviews, is er een pre-test uitgevoerd met twee burgemeesters en twee coaches. De geïnterviewden zijn zorgvuldig, met behulp van de sneeuwbal methode, geselecteerd, zodat zij een goede afspiegeling vormen van het gehele Nederlandse burgemeesterskorps. Gedurende de periode waarin het onderzoek werd uitgevoerd, telde Nederland 411 burgemeesters in 408 gemeenten.

RESULTATEN

Wat blijkt? Burgemeesters zoeken geregeld feedback via interne en externe bronnen; interne bronnen zijn mensen uit de directe kring van de burgemeester (zowel de werkomgeving als de persoonlijke omgeving), externe bronnen komen van buiten deze kring.

Met wie sparren burgemeesters?

Allereest de uitkomsten van het onderzoek ten aanzien van interne feedback. Alle burgemeesters zeggen vooral te sparren met collega's. Collega's zijn onmisbaar voor dit doel omdat zij het vak kennen en (vaak) in vergelijkbare omstandigheden verkeren. Hierbij moet een onderscheid worden gemaakt tussen burgemeesters uit de regio en burgemeesters uit de overige delen van het land.

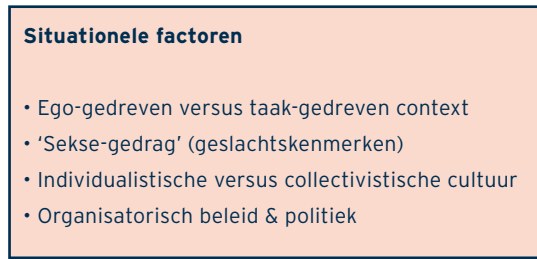
Een groot aantal burgemeesters (83 procent) zegt af en toe te sparren met collega's uit andere delen van het land. Een deel van de burgemeesters (33 procent) zegt niet te reflecteren met collega's uit de eigen regio omdat ze in dezelfde bestuurlijke context actief zijn en soms met elkaar onderhandelen. De helft van de burgemeesters heeft veel vertrouwen in de collega's uit de eigen regio en durft zich bij hen dan ook open op te stellen. Bij het sparren met die collega's bestaat de kans op tunnelvisie en het gevaar dat burgemeesters elkaar de hand boven het hoofd houden.

De helft van de geïnterviewde burgemeesters heeft een ervaren burgemeester als mentor. Vier burgemeesters hebben van de commissaris van de koning (CdK) een mentor toegewezen gekregen die hen begeleidt in het

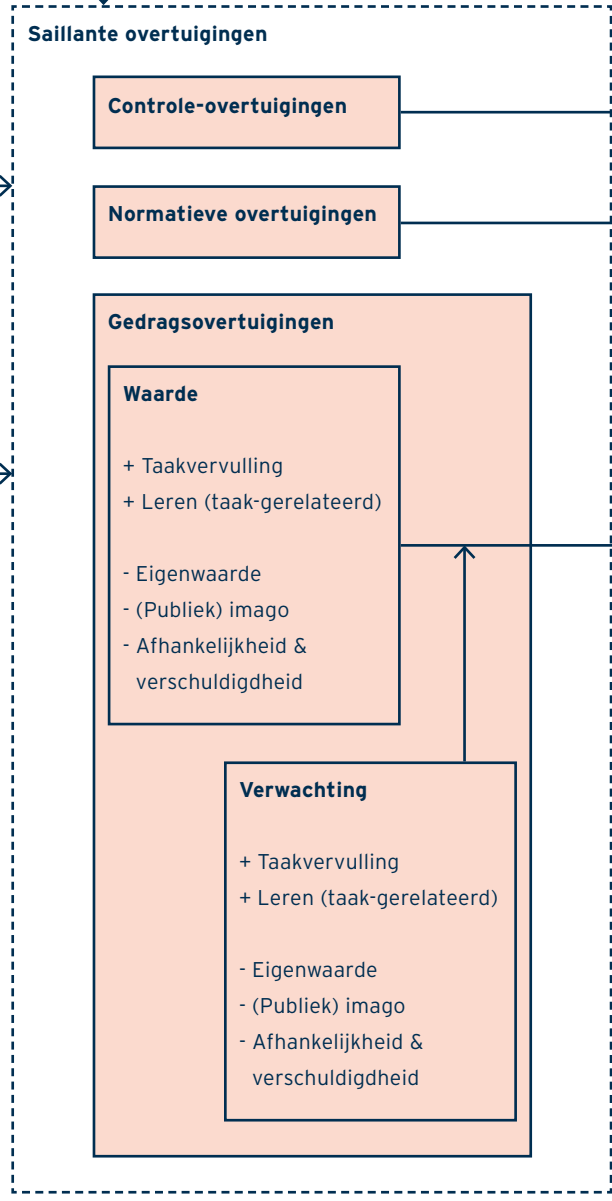
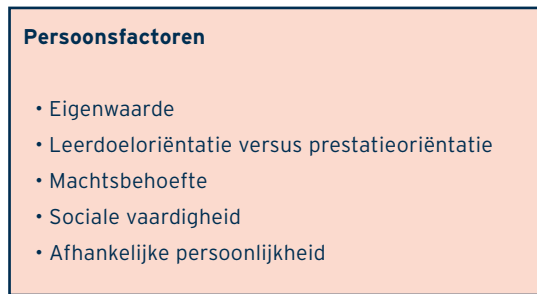
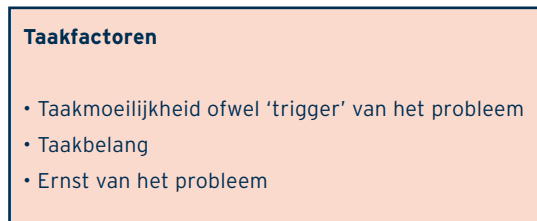
DE FUNCTIONERINGS-
GESPREKKEN VAN
DE GEMEENTERAAD
ZIJN WEINIG ZINVOL
IN DE OGEN VAN VEEL
BURGEMEESTERS

FIGUUR 1. FACTOREN VAN 'ADVIESZOEKEND GEDRAG'

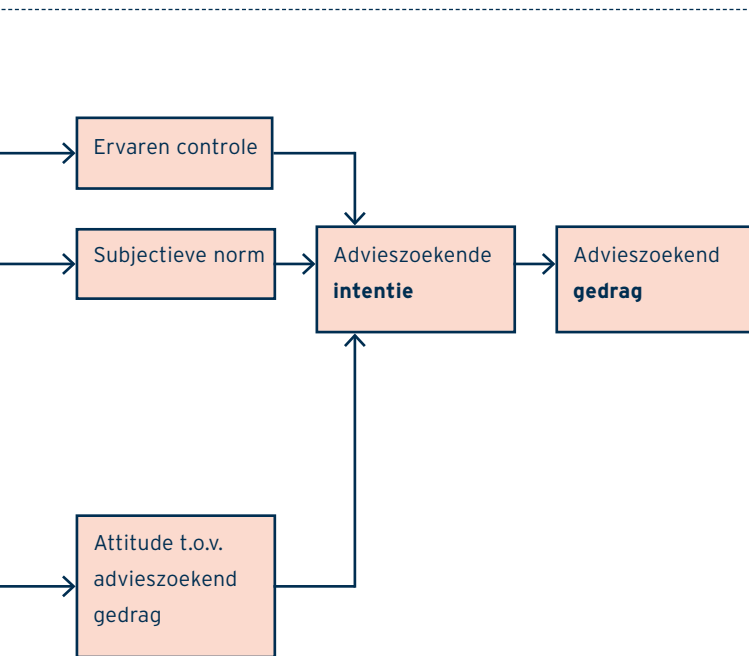
Groepsniveau



Individueel niveau



Bron: Chan, 2013.



HET IS TEGENWOORDIG ONVOLDOENDE OM HET EIGEN FUNCTIONEREN ALLEEN IN EIGEN VERTROUWDE KRING TE BESPREKEN

eerste jaar; drie andere burgemeesters hebben zelf een ervaren burgemeester gevraagd hun mentor te zijn. De ervaringen met mentoren zijn zeer positief: mentoren reflecteren en adviseren met weinig eigen belang.

In de eigen gemeentelijke organisatie van de burgemeester is de gemeentesecretaris de belangrijkste partner voor feedback. Burgemeesters zeggen unaniem dat zij met hem of haar een goede tandem moeten vormen, waarin zij open en eerlijk reflecteren op elkaars functioneren. Bij problemen stapt de burgemeester dan ook als eerste naar de gemeentesecretaris toe. Bijna alle burgemeesters halen ook feedback bij wethouders. Zes burgemeesters zeggen dat zij niet alles bespreken met de wethouders omdat dezen een politieke positie hebben, waardoor er sprake is of kan zijn van gekleurde feedback. Vier burgemeesters zeggen op alle gebieden te reflecteren met de wethouders, dit omdat de leden van het college zo transparant en kritisch mogelijk moeten zijn naar elkaar toe. Zij zijn zich daarbij wel bewust van het gevaar van eventuele gekleurde feedback. De helft van de burgemeesters gebruikt de griffier als bron van (voornamelijk inhoudelijke) feedback. Omdat de griffier eveneens (net als de gemeentesecretaris) een onafhankelijke positie heeft in het politieke systeem, is ook deze functionaris een geschikte sparringpartner voor de burgemeester. Drie kwart van de burgemeesters haalt ook feedback bij (andere) ambtenaren; daarbij gaat het alleen over inhoudelijke onderwerpen en algemene feedback, en dus niet om persoonlijke reflectie.

Een derde van de burgemeesters zegt vanuit de gemeenteraad te worden aangespoord om zich te blijven ontwikkelen. De raad houdt, normaliter jaarlijks, formele functioneringsgesprekken met de burgemeester, maar die zijn in de ogen van veel burgemeesters weinig zinvol. Slechts een derde van de burgemeesters is daarover positief. De overigen

zien (grote) tekortkomingen. Zij vinden formele functioneringsgesprekken met de raad voornamelijk niet zinvol vanwege de politieke belangen die een rol spelen en doordat raadsleden vaak niet goed weten hoe de burgemeester (op alle terreinen) functioneert. De raad wordt geacht zich, voorafgaand aan deze gesprekken, gedegen voor te bereiden en onderzoek te doen naar het functi-

oneren van de burgemeester (BZK, 2008). Dat gebeurt vaak niet goed. Het functioneringsgesprek geeft daarom inhoudelijk gezien weinig reflectie en is weinig gericht op het verbeteren van het functioneren. Daardoor ziet een derde van de burgemeesters absoluut geen meerwaarde in dit functioneringsgesprek.

De CdK is vaak de laatste persoon op wie een burgemeester een beroep doet. De helft van de burgemeesters zegt eerder naar het kabinet van de CdK toe te stappen voor ondersteuning. Het kabinet is meer benaderbaar dan de CdK zelf; het speelt een faciliterende rol. Een deel van de burgemeesters merkt hierbij op dat het netwerk van de CdK vooral lijkt te bestaan uit (ex-)burgemeesters. Andere burgemeesters stappen liever naar het Nederlands Genootschap van Burgemeesters (NGB) voor ondersteuning.

Tot besluit van de feedback vanuit de naaste omgeving: in de persoonlijke omgeving speelt de partner van de burgemeester een belangrijke rol. Deze heeft vooral een preventieve werking op persoonlijk vlak. Meer dan de helft van de geïnterviewde burgemeesters heeft nog iemand anders in zijn/haar sociale omgeving als bron van feedback: een ander familielid of vriend/vriendin. In de gesprekken met deze persoonlijke contacten wordt vooral gereflecteerd op punten die de burgemeester persoonlijk raken; ze hebben slechts zelden betrekking op inhoudelijke onderwerpen.

Kijken we vervolgens naar externe feedback. De helft van de twaalf geïnterviewde burgemeesters maakt al gebruik van feedbackbronnen van buiten de persoonlijke of bestuurlijke kring. Drie van hen hebben een professionele coach. Zij zijn daar unaniem positief over: het contact met deze coach heeft een positieve invloed op hun functioneren, zowel preventief als bij problemen. Twee burgemeesters hebben in hun eerste jaar een coach gehad om zich gedurende de eerste fase van het burgemeestersambt te laten begeleiden. Dat hebben zij als zeer positief ervaren.

Sommige burgemeesters krijgen al feedback vanuit een soort intervisiegroep bestaande uit leidinggevendenden uit verschillende sectoren. Enkelen volgen een leiderschapskursus of onderhouden contact met collega's uit hun vorige beroepen. Burgemeesters die ervaring heb-

ben met feedback vanuit externe bronnen zijn er positief over, vooral door de confrontatie met ideeën vanuit andere functies en overheden. Dit type feedback (uit externe bronnen) ervaren zij als een 'eyeopener': het verbreedt hun blik of helpt hen problemen en verhoudingen in een vollediger perspectief te plaatsen.

De meeste burgemeesters zeggen zelf dat zij voldoende (externe) sparringpartners hebben; twee burgemeesters zeggen een professionele externe bron van feedback te missen; twee andere burgemeesters zeggen een dergelijke bron van feedback nu niet nodig te hebben, maar voegen daaraan toe dat als ze die wel nodig hadden, zij niet zouden weten waar ze die vandaan moeten halen. Ook gemist werd 360-gradenfeedback; drie burgemeesters vinden dat zij met behulp van een dergelijk type feedback hun algehele functioneren zouden kunnen verbeteren. Tot slot:

HOE MEER ONTWIKKELRELATIES EEN BURGEMEESTER HEEFT, HOE BETER

van de zes burgemeesters die feedback putten uit een externe bron (dus van buiten de werkkring of persoonlijke omgeving), zeggen vier burgemeesters deze externe bron nooit te gebruiken voor reflectie op het eigen handelen, maar uitsluitend om een kwestie die speelt inhoudelijk te bespreken.

Wanneer wordt van welke ontwikkelrelaties gebruik gemaakt?

Van de geïnterviewde burgemeesters maakt twee derde preventief gebruik van ontwikkelrelaties. Preventief gebruik vindt meestal in de interne kring plaats. Pas bij problemen en zaken die niet in de interne kring kunnen worden opgelost stapt men – curatief – naar sparringpartners buiten die kring. Bij grote problemen klopt men aan bij de CdK of het NGB. In de ogen van de burgemeesters gaat het dan om problemen die dusdanig groot en politiek gevoelig zijn, dat deze alleen met behulp van CdK of NGB kunnen worden opgelost.

Houding tegenover feedback

Alle burgemeesters stellen dat een vertrouwelijke omgeving cruciaal is bij feedback of reflectie. Een belangrijke barrière is angst voor beschadiging van eigenwaarde. Drie kwart van de burgemeesters noemt die barrière; zij zien het als een beschadiging wanneer ze naar externen toe

moeten stappen. Datzelfde geldt voor het imago; de ge-zags- of machtspositie kan worden aangetast wanneer bekend wordt dat de burgemeester naar een (externe) coach toe stapt. Daarnaast speelt de angst dat de feedback niet zinvol is omdat de burgemeester onvoldoende begrepen kan worden; de externe gesprekspartner kent de verantwoordelijkheden en context van het ambt onvoldoende en zou daardoor geen juiste feedback kunnen geven. De burgemeesters die wel gebruik maken van externe bronnen zeggen daarentegen dat ze dat juist als een sterk punt van zichzelf zien: ze durven zich kwetsbaar op te stellen door externen te raadplegen. De burgemeesters die een coach hebben (gehad), hebben dat als positief ervaren.

Een aantal burgemeesters ziet een generatiekloof tussen burgemeesters. ‘Jonge’ burgemeesters staan opener tegenover feedback en reflectie dan ‘oudere’ burgemeesters. Dat komt volgens de burgemeesters doordat jongere generaties meer gewend zijn zich open(er) op te stellen om feedback te ontvangen om het handelen te verbeteren. Daarnaast zeggen de burgemeesters dat vrouwelijke burgemeesters vaker dan de mannelijke aan (zelf)reflectie doen.

Intervisie met leidinggevenden uit andere sectoren

Intervisie vindt nu voornamelijk plaats tussen collega’s uit hetzelfde beroepsveld: ‘peer review’ (Kram & Isabella, 1985). Intervisie zou echter ook kunnen plaatsvinden tussen collega’s afkomstig uit verschillende disciplines (De Haan, 2006). Burgemeesters blijken overwegend positief te staan tegenover intervisie met leidinggevenden uit andere sectoren. Toch zegt een kwart van de burgemeesters hieraan niet te zullen deelnemen, omdat zij het niet nodig achten. De overige burgemeesters staan overwegend positief tegenover deelname aan intervisie. Het meest genoemde pluspunt van reflectiegesprekken en intervisie met leidinggevenden uit andere sectoren is dat dit zorgt voor een verbreding van het gezichtsveld. Het geeft inzichten in de krachtenvelden waarmee bestuurders en managers uit andere sectoren te maken krijgen en hoe zij daar als leidinggevenden mee omgaan. Bovendien wordt er dan wederkerig gereflecteerd, zodat er sprake is van

een gelijkwaardige relatie. Dit bevordert persoonlijke en professionele groei en werkt doorgaans preventief.

CONCLUSIE

Van Emmerik (2004) stelde al: hoe meer ontwikkelrelaties iemand heeft, hoe beter. Dat geldt ook voor burgemeesters. Het gaat daarbij ook om de diversiteit en kwaliteit van die relaties en niet alleen om het aantal. De uitkomsten van deze studie laten zien dat burgemeesters weinig gebruik maken van de vele ontwikkelingsvormen die voor hen beschikbaar zijn. Bij veel burgemeesters hangt er een angst: dat men niets heeft aan een coach of zulke ontwikkelgesprekken. De meeste burgemeesters hebben daarom een zeer beperkt aantal sparringpartners. Burgemeesters kunnen dus winst boeken door een netwerk van ontwikkelrelaties te registreren. Dat netwerk zou bovendien moeten bestaan uit een

verscheidenheid aan vormen en bronnen van feedback, voor zowel preventieve als curatieve doeleinden. Zowel (professionele) coaches als goed geselecteerde (vergelijkbare) leidinggevenden uit andere sectoren kunnen zeer zinvolle partners zijn. Reflectie met anderen moet dan ook gebeuren met leidinggevenden uit andere én verschillende disciplines (Backer, 2008; De Haan, 2006). Dit zal er ook voor zorgen dat burgemeesters gemakkelijker feedback krijgen op onderdelen waarop zij dat nu niet, of bijna niet, krijgen. Wanneer een burgemeester bewust een verscheidenheid aan reflectiemogelijkheden om zich heen organiseert voor feedback, versterken deze ontwikkelrelaties elkaar. Leidinggevenden uit andere sectoren zouden kunnen zorgen voor feedback op het leiding geven, en collega-burgemeesters op het omgaan met de (politieke) krachtenvelden van het ambt.

AANBEVELINGEN

Burgemeesters krijgen feedback nog steeds voornamelijk van de gemeentesecretaris en collega-burgemeesters. Zij zouden zich meer open kunnen stellen voor feedback van

**BIJ BURGEMEESTERS
SPEELT HET GEVAAR
DAT ZE ELKAAR
DE HAND BOVEN HET
HOOFD HOUDEN**

diverse, goed geselecteerde, externe coaches of sparringpartners. Het gaat erom dat burgemeesters beter en op tijd reflecteren op het eigen handelen, om daarmee het eigen gezichtsveld te verbreden en te verdiepen. Idealerweise zouden burgemeesters een gevarieerd netwerk van reflectie- of ontwikkelrelaties om zich heen moeten creëren. Ook zouden burgemeesters gemakkelijker moeten kunnen aankloppen bij het NGB en/of de CdK voor ondersteuning bij het vinden van de juiste coach of partner. De burgemeesters kunnen nu in veel gevallen zelf niet gemakkelijk de juiste reflectiepartner vinden, terwijl die – ook preventief – van grote waarde kan zijn voor hen. De CdK's zouden (samen met hun kabinetten en het NGB) ook zelf meer kunnen doen in de professionele en persoonlijke groei van burgemeesters. Zowel CdK's als NGB hebben grote netwerken en kunnen, bij het juiste gebruik van deze netwerken, ook belangrijk zijn bij het vergroten van de professionele ontwikkeling van burgemeesters. Zij zouden voortaan gezamenlijk kunnen optrekken bij het koppelen van burgemeesters aan mentoren, coaches en andere sparringpartners, bij voorkeur uit een andere regio dan die waarin de burgemeester in kwestie werkzaam is. Het NGB heeft daar al een start mee gemaakt door sinds 2015 meer aandacht te besteden aan reflectie met leidinggevendenden die opereren in geheel andere sectoren, onder de noemer 'extravisie' (NGB, 2015). Tevens zouden de CdK's en NGB een beter gestructureerde 360-gradenfeedback kunnen organiseren voor burgemeesters ter ondersteuning van de gemeenteraden, zodat burgemeesters ook uit die hoek kwalitatief betere feedback krijgen op hun functioneren. Het NGB en/of de CdK kunnen bijdetijdse handreikingen doen, maar de verantwoordelijkheid ligt bij de burgemeester zelf. Het veranderende speelveld vraagt om een veranderende kijk en houding van de burgemeesters op hun reflecteren; daarbij is een aantal goed gekozen en van elkaar verschillende sparringpartners van grote waarde.

Literatuur

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50, pp. 179-211.

Backer, T.E. (2008). Peer networking and community change: Experiences of the Annie. E. Casey Foundation. Verkregen op 24 april 2013 via: <http://www.aecf.org/KnowledgeCenter/Publications.aspx?pubguid={0CD3059D-4D57-4FBF-A57F-62A87DFE855B}>.

Bron, R. & M. Zannoni (2010). De burgemeester in crisistijd: schakelen tussen bestuurlijke moed en terughoudendheid. *Justitiële verkenningen*, 3, pp. 99-112.

Binnenlandse Zaken & Koninkrijksrelaties, ministerie van [BZK] (2008). Handreiking functioneringsgesprek burgemeester. Verkregen via: <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/brochures/2008/07/03/handreiking-functioneringsgesprek-burgemeester.html>.

Buitendijk, G.J. (2012). Verkiezingen en bedreigd bestuur. *Burgemeestersblad*, nr. 66. Den Haag: Nederlands Genootschap van Burgemeesters.

Cachet, L., N. Karsten & L. Schaap (2009). De toekomst van het burgemeestersambt verkend. In: *Tussen trends en toekomst*, pp. 16-96. Den Haag: NGB.

Chan, M.L.E. (2013). Antecedents of Instrumental Interpersonal Help-Seeking: An Integrative Review. *Applied Psychology*, 62(4), pp. 571-596.

Chao, G.T. (1997). Mentoring phases and outcomes. *Journal of vocational behavior*, 51, pp. 15-28.

Day, D.V. (2001). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), pp. 581-613.

De Boer, M.M. (2011). Burgemeester zijn: Moreel leiderschap in het openbaar bestuur. Den Haag: SDU uitgevers.

De Haan, E. (2006). *Leren met collega's - Praktijkboek intercollegiale consultatie*. Assen: Van Gorcum.

De Janasz, S.C., S.E. Sullivan & V. Whiting (2003). Mentor networks and career successes: lessons for turbulent times. *Academy of Management Executive*, 17(4), pp. 78-91.

Granovetter, M.S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 78(6), pp. 1360-1380.

Hall, D.T., K.L. Otaza & G.P. Hollenbeck (1999). Behind closed doors: What really happens in executive coaching. *Organizational dynamics*, 27(3), pp. 39-53.

Higgins, M.C. & K.E. Kram (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 26(2), pp. 264-288.

Janis, I.L. (1972). *Victims of groupthink*. Boston, MA: Houghton Mifflin.

Kirchmeyer, C. (2005). The effects of mentoring on academic careers over time: Testing performance and political perspectives. *Human Re-*

JONGE BURGEMEESTERS STAAAN OPENER TEGENOVER FEEDBACK EN REFLECTIE DAN 'OUDERE' BURGEMEESTERS

lations, 58, pp. 637-660.

Korsten, A.F.A. (2010). Gedwongen vertrek van burgemeesters. *Justitiële verkenningen*, 3, pp. 10-30.

Korsten, A.F.A. & H. Aardema, H. (2006). *De vallende burgemeester: Een onderzoek naar factoren, omstandigheden, patronen en preventie- en interventiemogelijkheden*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse zaken & Koninkrijksrelaties.

Kram, K.E. & M.C. Higgins (2008). A new approach to mentoring. *The Wall Street Journal*, 22 september, verkregen via <http://online.wsj.com/article/SB122160063875344843.html>.

Kram, K.E. & L.A. Isabella (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28(1), pp. 110-132.

Ladyshewsky, R.K. (2006). Building cooperation in peer coaching relationships: Understanding the relationships between reward structure, learner preparedness, coaching skill and learner engagement. *Physiotherapy*, 92, pp. 4-10.

Nederlands Genootschap van Burgemeesters [NGB] (2015). *Opleidingen-gids voor burgemeesters 2015*. Den Haag: NGB.

Resoort, A. (2015). *De positie van de burgemeester bij calamiteiten*. Oosterwijk: Wolf Legal Publishers.

Schaap, L., H. Daemen & A. Ringeling (2009). Mayors in seven European countries: Part I selection procedure and statutory position. *Local Government Studies*, 35(1), pp. 95-108.

Sorcinelli, M.D. & J. Yun (2007). From mentor to mentoring networks: Mentoring in the new academy. *Change*, 39(6), pp. 58-61.

Ten Kleij, M.S. (2014). *De Binnen- en Buitenspiegels van de Burgemeester – Een onderzoek naar de reflectie en bronnen van feedback van Nederlandse burgemeesters*. Verkregen via: <http://essay.utwente.nl/64849/1/Masterthesis%20Marten%20ten%20Kleij%20MB.pdf>.

The Leadership Group (2013). Over leiderschap en buitenspiegels. *Burgemeestersblad*, nr. 68, pp. 8-10.

Van der Steen, M. & I. de Jong (2015). De netwerkende burgemeester: beweging tussen binnen en buiten. *Bestuurskunde*, nr. 1, pp. 22-36.

Van Emmerik, I.J.H (2004). The more you can get the better. *Career Development International*, 9(6), pp. 578-594.

Verheul, W.J. (2005). *Publiek leiderschap en de burgemeester*. Verkregen via: <http://oathesis.eur.nl/ir/repub/asset/3628/Publiek%2520leiderschap%2520en%2520de%2520burgemeester%2520%2528scriptie%2529%5B1%5D.docWouter.pdf>.

Vogel, D.L., S.R. Wester, M. Wei & G.A. Boysen (2005). The Role of Outcome Expectations and Attitudes on Decisions to Seek Professional Help. *Journal of Counseling Psychology*, 52(4), pp. 459-470.

Wasylyshyn, K.M. (2003). Executive coaching: An outcome study. *Consulting Psychology Journal*, 55(2), pp. 94-106.

Over de auteurs:

M.S. ten Kleij MSc. (martentenklij@hotmail.com) is adviseur lokale overheden; hij heeft het hier beschreven onderzoek uitgevoerd. Prof. dr. C.P.M. Wilderom (c.p.m.wilderom@utwente.nl) is hoogleraar Change Management en Gedrag binnen Organisaties in de Private en Publieke Sector, Universiteit Twente, Faculty of Behavioural, Management and Social Sciences; zij legt zich toe op onderzoek naar organisatieverandering en effectief leiderschap in dienstverlenende organisaties. Dr. T. Baartmans (Baartmans@representatiegroep.nl) is oprichter en directeur van De Presentatiegroep, coach, adviseur en presentatietrainer, en gastdocent op verschillende universiteiten.

