

'Laat zien wie je echt bent'

Om een echte leider te zijn, moet een burgemeester durven experimenteren. Hij moet zijn overlevingsmechanismen loslaten, adviseert bijzonder hoogleraar publiek management aan de Open Universiteit Harrie Aardema.

Een tekort aan 'signaalgevoeligheid' is een van de valkuilen voor burgemeesters. Te weinig oog en oor voor de omgeving, heeft menig burgemeester doen struikelen. In een poging dit gebrek weg te poetsen, bieden het Nederlands Genootschap van Burgemeesters en het ministerie van Binnenlandse Zaken de burgemeesters opleidingen en trainingen aan. Maar valt empathie te leren? Harrie Aardema, een van de auteurs van het rapport De Vallende Burgemeester, hoogleraar en schrijver van het zojuist verschenen boek Control voor leiders, betwijfelt dat. 'Burgemeesters zijn over het algemeen mannen van boven de vijftig die een heel leven naar de mond zijn gepraat. Zij hebben daardoor veel minder oog voor de behoeften van anderen. Onderzoeken wijzen uit dat veel burgemeesters doeners zijn. Zij scoren niet hoog op mensgerichtheid. Zij schieten ervan in de stress. Wij, westerse managers, denken dat we alles kunnen trainen, maar leiderschap is geen vaardigheid die je zomaar kunt trainen. Leiderschap gaat over hoe je echt bent. Hoe heb je jezelf ontwikkeld? Heb je het vermogen dat te zien en heb je de durf en de wil om het anders te doen als de omgeving dat verlangt?' De meeste trainingen zijn gebaseerd op een uniform competentie management, gericht op de illusie van 'schapen met vijf poten'. Daarmee schieten de trainingen tekort, meent Aardema. Onuitgesproken drijfveren blijven verborgen en, minstens zo belangrijk: de trainingen doen geen recht aan onderlinge verschillen tussen mensen; zij bevestigen de bestaande omgangspatronen. 'In de gesprekken die we voor De Vallende Burgemeester met burgemeesters hebben gevoerd,

zeggen niet voor niets veel burgemeesters: "Ik ben nu eenmaal zoals ik ben.". 'Maar, vervolgt Aardema, 'een burgemeester die succesvol wil zijn, moet zichzelf ook op een andere manier durven manifesteren dan verwacht. Dan pas ontstaat een andere wisselwerking met de omgeving. Durf te experimenteren, laat ook echt zien dat je eerst kunt luisteren en schiet niet meteen in de rol dat jij degene bent die alles vertelt. Burgemeesters moeten hun "comfortabele zone" durven loslaten. Dat is niet eenvoudig omdat zij door hun vertrouwde gedragsroutines en overlevingsmechanismen daar zijn gekomen waar men nu is.' Aardema gelooft dat burgemeesters succesvol zijn als ze hun harde kanten op een slimme manier weten te verbinden met het laten zien van hun onderdrukte zachte talenten. Zonder een antenne voor de ongeschreven regels van het spel lukt het niet. 'De benoeming van de burgemeester zit niet in de formele spelregels, maar in het informele circuit. Daar is de echte wereld en daar worden de zaken gedaan. Als je dat spel kunt spelen, zal het je later minder gemakkelijk de das omdoen. Je moet dus laten zien hoe je echt bent.'

Wat betekent deze analyse voor de raad bij het zoeken naar een passende, nieuwe burgemeester? Aardema: 'De raad moet eerlijk communiceren. Als je in de profielschets schrijft een bruggenbouwer te zoeken, maar aan de bar zegt dat de burgemeester zich gedeisd moet houden omdat de raadsleden zich willen profileren, haal je een burgemeester op onzuivere titel binnen. Zolang we elkaar met turbotaal voor de gek houden, legt de raad een tijdbommetje onder de samenwerking tussen de burgemeester en de gemeenteraad. Als je verder wilt komen, moet je diepgaander communiceren dan over de officiële competenties. Je moet proberen elkaars werkelijke bedoelingen en karakters scherp te krijgen.'

(HBO) Ⓞ