

# ***Jedereen moet weten hoe de moor ruist*** **Hoe sta je ervoor?**



## **De bestuursfluisteraar bevordert reflectie**

Arno Korsten

Jochumhof Steyl (gemeente Venlo), 7 juni 2022

1. De **paardenfluisteraar** toomt een paard in, de **bestuursfluisteraar** de bestuurder. Een bestuursfluisteraar bouwt – idealiter voor het te laat is - een band op met een bestuurder, niet door pijn te doen maar samen te werken en een respectvolle relatie aan te gaan, die tot vertrouwen leidt. De fluisteraar tracht acceptabel persoonlijk gedrag te bevorderen, zo nodig door oorzaken voor gedragsproblemen (laakbaar gedrag etc.) weg te werken. De fluisteraar prevelt niet alleen woordjes of is alleen een morele goedzak.
2. De **beschermvrouwe** van tegenspraak en reflectie is **Nemesis**. Dat is de beschermvrouwe van de gladiatoren. Ze doet haar werk met een weegschaal en zo nodig met het zwaard. Ze is de bewaakster van de morele orde.
3. Tegenspraak (= meedenken) en bezinning (= reflectie) beogen **gedeeltelijke verbetering op persoonlijk vlak** ten behoeve van de functieervulling. Reflectie en tegenspraak (R&T) gaat niet over waar een bestuurder sterk in is, maar over een veranderbare zwakte. Een zwakte is er niet altijd al. Ze kan blijken bij bepaalde omstandigheden of een fase in een bedrijfsontwikkeling. Les: **Running away from your problems, is a race you'll never win!**
4. We kennen recent R&T die in regels is vastgelegd. Wethouders moeten een integriteitstoets doorlopen. Vooral gericht op bewustwording van kwetsbaarheden. Beperking: gaat 'slechts' over onkreukbaarheid. De kring van getoetsten is beperkt.

### **Als R&T er niet is**

5. **Als** er te weinig tegenspraak is, krijgen beperkingen, uitwassen of ongemakkelijkheden te veel kans. Grensoverschrijdend gedrag (gg), onbetamelijkheid, gebrek aan moed, wegstijven bij problemen, enz. Casus: Ajax, Bach Choir, Loobeekkwesie.

### Als R&T er wel is

6. **Hoe meer** stevige tegenspraak, spontane zelfreflectie en gedragsverandering, **hoe groter** de kans bij bestuurders om fouten te herstellen of te voorkomen en te overleven. Casus: Staphorst.

### Weerstand?

7. **Ontwijkgedrag: er zijn toch checks and balances! Nog meer?** Elke organisatie kent gewichten en tegenwichten. College en gemeenteraad. Bestuur en RvT. Die zijn niet altijd effectief genoeg om een bestuurder persoonlijk in balans te krijgen of houden en een blinde vlek weg te werken. Casus: opschudden IKL. RvT deed aan acquisitie, minder aan 'governance'. Gemeenteraad is te ver weg. **Dus is extra bezinning nodig.**

### Begin er niet aan, vertrek

8. **Redding mogelijk?** Soms is vertrek onvermijdelijk. Echter. De helft van tot vertrek gedwongen burgemeesters (1999-2022) had niet gedwongen behoeven te vertrekken als ze tijdig tot **degelijke** R&T waren overgegaan. Gelet op vertrekredenen.

### Wat beter moet

9. **Waarop is R&T gericht?** Persoonlijke balans. Een leidinggevende of bestuurder moet beschikken over communicatief vermogen, empathie, evenwicht, moed en geen overmoed, eerlijheidsstreven, betamelijkheid, vermijden van belangenverstremeling en bevoordeling. Deugdenleer. Contextgebonden. Casus: dirigent Bach Choir.
10. **Wat als de blinde vlek blijft?** Als de tegenspraak en reflectie (R&T) onvoldoende is en een bestuurder niet 'bij zinnen komt', zoekt ernstige kritiek een **andere uitweg**, bij voorbeeld in klachten van klokkenluiders, pers en onderzoek. Grote gevolgen. Casus: adviseur D66.

### Je wint erbij

11. R & T maakt geen vijanden. **Het is een discreet proces.**
12. Excelleren? Wie als leidinggevende **wil schitteren**, moet aan reflectie op persoonlijk gedrag doen. Dat houdt je scherp, en maakt je extra ontvankelijk voor betamelijkheid in de omgang en voor ethisch leiderschap. De 'blinde vlek' is verraderlijk. Casus: directeur van Ajax.
13. T&R is in beginsel **positief**. Een dwarsligger geeft de rails stabiliteit. Maar: tegenspraak en reflectie maken onzeker, **verlammen** en halen je identiteit weg? Luisteren naar anderen is goed, maar luister ook naar jezelf. Casus: Van Gaal, Brian Roy. Heerlen, weth.

### Wat als je R&T negeert

14. De kop in gedrukte tegenspraak leidt niet zelden tot **mediaberichten** met een beschadigend effect voor organisatie en/of bestuurder. Casus: D66.

15. **Het past niet meer, andere baan.** Reflectie en tegenspraak betreffen niet slechts marginaliteit. Ze kunnen ertoe leiden dat de leidinggevende het advies krijgt: **ga transfereren**. De kwaliteiten passen dan niet (meer) bij wat de organisatie 'nu nodig heeft' of wat gebeurde, komt nooit meer goed.

### Hoe R&T gaat

16. **Wat doet een 'tegenspreker'?** Een tegenspreker is iemand die **meerdere rollen** kan vervullen: signaleur, meedenker, tegenspeler, advocaat van de duivel. De tegenspreker kan in het 'hoofd & hart' van de leidinggevende kruipen. De tegenspreker praat niet naar de mond. Geen dwingeland.
17. **Reflectie is discreet?** Zelfreflectie is een discrete eenmanszaak. Reflectie wordt interactief door tegenspraak van interne betrokkenen of externen. Externen hebben voor een bestuurder het voordeel dat ze komen en weer gaan. Casus: gemeentesecr. Leiden.
18. **Aard van reflectie.** Reflectie en tegenspraak kunnen kortstondig of langdurig zijn, afhankelijk van de aard en grootte van de kwestie. Het zal doorgaans iets zijn van een dialoog. Casus: burgemeester Maastricht.
19. Tegenspraak moet je **toelaten** als het komt zonder dat je erom vroeg. Het beste is **organiseren**, omdat zo al ontvankelijkheid zichtbaar wordt, een voorwaarde voor 'leren'. Casus: de wel en niet ingevulde testvragen in gemeente X.
20. **Niet openbaar?** Tegenspraak over persoonlijk handelen van een leidinggevende vindt bij voorkeur niet in openbaarheid plaats. Pijn en schaamte moeten niet op straat komen.
21. Tegenspraak kan **afgedwongen** worden. Dan wordt het al gauw een handeling van een 'klokkenluider'. Dan kan de schandpaal nabij zijn en de reddingsboei ver weg.

### Positief

22. Reflectie en tegenspraak zijn **hoerawoorden**. Velen zijn 'voor', maar toepassing is een heel moeizame zaak omdat de bestuurder kwetsbaar moet durven zijn en de situatie veilig. Casus: onderzoek Amsterdam.
23. Bij R&T moet de **onverbloemde waarheid** op tafel komen. R&T gaat vooral over de 'blinde vlek': over wat anderen zien, maar jezelf niet. Casus: de verliefde burgemeester: Zaanstad, Werkendam
24. **Reflectie meenemen.** Een waarnemend burgemeester in een probleemgemeente kan R&T 'arrangeren' door een geroutineerde medewerker mee te nemen die meekijkt, attendeert, de stoep schoon veegt.

25. **Succes.** Succesvolle R&T bestaat, maar is niet goed zichtbaar. Want het gaat om preventie. Casus: Staphorst.
26. **Substituut.** Als zelfreflectie en tegenspraak uitblijven, kun je toch leren, namelijk door een crisis, door tegen een muur te lopen. Casus: toeslagenaffaire.

### **Grenzen van R&T**

27. **Meer of niet meer?** R&T is voor bestuurders steeds meer nodig in de *risk society*. De wetten, protocollen, codes schieten tekort als besturen *besturen van het onverwachte* wordt .
28. **Grenzen. Reflectie kan een foute baankeuze niet rechtbreien.** Een voetbalcoach moet de kwaliteiten hebben om bij een absolute topclub in het betaald voetbal met veel ambitie en veel budget te werken. De meesten schieten daarvoor tekort. Zo is het ook met bestuurders. Tegenspraak en reflectie kan dat niet compenseren.
29. **Teveel** is de vijand van het goede. Feedback is altijd nodig maar fundamentele R&T kan niet elke dag plaatsvinden.

### **De auteur**

prof.dr. Arno F.A. Korsten is voormalig hoogleraar bestuurskunde aan de Open Universiteit en de Universiteit Maastricht. Was lid van de Raad voor het openbaar bestuur (ROB). Was lid van tal van visitatiecommissies in Nederland en Vlaanderen. Verrichtte second opinions op het vlak van integriteitsanalyses en trad op als adviseur voor gemeenten, provinciebesturen en de rijksoverheid. Was enkele jaren wetenschappelijk adviseur van het onderzoeksbureau BING. Deed onderzoek naar probleemgemeenten, de val van burgemeesters en van wethouders en vele andere onderwerpen. Medeoprichter en twaalf jaar redactievoorzitter en eindredacteur van het tijdschrift Bestuurskunde.

Website: [www.arnokorsten.nl](http://www.arnokorsten.nl). E-mail: [afa.korsten@planet.nl](mailto:afa.korsten@planet.nl)

### Literatuur:

Zie andere publicaties van de auteur over Tegenspraak en Reflectie.