

Werkvorm III - Basiscondities en bijbehorend gedrag

Het ligt voor de hand om de basiscondities, die in beginsel voor iedere burgemeester gelden, te toetsen bij de vraag naar benoembaarheid van kandidaten. Daar ligt vooral een rol voor de Commissarissen van de Koningin en hun kabinetschefs. De suggesties voor vraagstelling in deze notitie kunnen daarbij helpen.

Basiscondities worden in beeld gebracht aan de hand van gedragsgerichte vragen. Het uitgangspunt bij gedragsgerichte vragen is vrij eenvoudig: mensen kunnen zeggen dat ze iets kunnen of een bepaalde competentie bezitten, maar dat alleen is geen bewijs voor het daadwerkelijk beschikken over die kunde of competentie. Door voorbeelden te geven van vergelijkbare gedragingen in het verleden, kan de kandidaat aantonen dat hij of zij beschikt over het gedragsrepertoire dat gevraagd wordt voor een bepaalde competentie. Belangrijk is dan wel dat het voorbeeld een relevant voorbeeld is, dus passend bij de situatie die om dat gedrag vraagt en passend bij het niveau van de functie. Een voorbeeld dat qua situatie of niveau erg ver van het gevraagde gedrag af ligt is dus niet relevant.

Hier wordt per basisconditie een aantal voorbeeldvragen gegeven die kunnen helpen de kandidaat een relevant voorbeeld te laten aandragen, passend bij de situatie en het verwachte niveau. Onder elke vraag vindt u indicaties van elementen die het antwoord moet bevatten om te tonen dat een kandidaat voldoet aan de eisen van de betreffende basiscondities.

Soms is sprake van een indeling in vragen voor zittende burgemeesters en vragen voor andere kandidaten. Natuurlijk kunnen deze laatste vragen ook aan burgemeesters worden voorgelegd (toegepast op het eigen ambt). Het voorleggen van burgemeestersvragen aan kandidaten die nog geen burgemeester zijn, levert echter geen relevante voorbeelden op (want de kandidaat heeft die ervaring nog niet), maar gedachten over hoe iemand het wellicht ZOU oplossen. Ook dat kan relevante informatie zijn: het levert informatie op over de manier waarop iemand er over denkt. Het levert echter geen informatie op over de vraag of iemand over de basisconditie beschikt.

3.1 *Basiscondities en voorbeeldvragen*

Identificatie

Neemt in elk onderdeel van de functie een passende positie in en verplaatst zich in personen of groepen met wie hij van doen heeft.

Voorbeeldvragen:

Voor burgemeesters

1. Geef eens een voorbeeld van een onderwerp waarover in uw gemeente veel verschillende opvattingen bestonden, een zogenaamd 'hot issue'. Hoe waren de meningen verdeeld en welke contacten had u met de verschillende vertegenwoordigers van standpunten? Hoe hebt u zich opgesteld richting burgers of belangengroeperingen en richting Raad en College?

Cruciaal in het antwoord zijn de volgende elementen:

- kandidaat toont aan de verschillende groepen actief te benaderen en evenredig zijn aandacht te verdelen;
- kandidaat weet zich in de verschillende gremia respectvol met zijn gesprekspartners te verstaan;
- kandidaat geeft voorbeelden waaruit blijkt dat hij zowel voor burgers en raad als voor andere partijen (bedrijfsleven, instellingen, College) een geaccepteerde gesprekspartner is. Verstoringen in de relatie met een van de partijen lost hij actief en constructief op.

2. Hoe vult u uw rol als voorzitter van de raad in? Geef aan hoe de verhouding is tussen college en raad, hoe de verhoudingen liggen tussen collegepartijen en oppositie en welke rol u zelf speelt in die verhoudingen.

Cruciaal in het antwoord zijn de volgende elementen:

- kandidaat laat zien dat hij zowel voor raad als college een gesprekspartner wil zijn;
- kandidaat is ook voor de burgers een vertrouwenspersoon of voorbeeld;
- kandidaat kan voorbeelden geven waaruit blijkt dat hij niet alleen gezien wordt als collegevoorzitter, maar ook als raadsvoorzitter en ambassadeur van de gemeente.

3. Wat zijn uw ervaringen met incidenten of emotionele gebeurtenissen binnen uw gemeente? Hoe hebt u het contact met burgers onderhouden?

Cruciaal in het antwoord zijn de volgende elementen:

- kandidaat toont aan dat hij zich ten opzichte van burgers betrokken en inlevend kan opstellen;
- kandidaat laat zien dat hij zich niet alleen in bestuurlijke kring plezierig en op zijn gemak voelt maar ook in de contacten met burgers, belangengroeperingen en verenigingen ontspannen kan opereren.

Voor andere kandidaten

4. Bent u wel eens in een situatie geweest waarin u verschillende heren moest dienen, dus met meerdere belangenpartijen te maken had, die allen aandacht van u verwachtten? Hoe hebt u uw aandacht verdeeld en hoe reageerden de partijen daarop?

Cruciaal in het antwoord zijn de volgende elementen:

- kandidaat weet aan te tonen dat hij in staat is om zich op verschillende niveaus te bewegen en voor verschillende groepen mensen een prettig aanspreekpunt/ gesprekspartner te zijn;
- kandidaat is zich merkbaar bewust van de verschillende rollen die hij moet vervullen en kan aantonen dat hij gewend is regelmatig van rol of positie te wisselen.

Bindend vermogen

Geeft richting en binding in een groep of gemeenschap. Brengt doeltreffende samenwerkingsverbanden tot stand en handhaaft deze, fungeert als (ver)bindende schakel en bruggenbouwer.

Voorbeeldvragen:

Voor burgemeesters

1. Hoe bent u als voorzitter van de raad omgegaan met grote tegenstellingen binnen de raad? Welke rol hebt u vervuld? Hoe hebt u partijen met elkaar in gesprek laten gaan?

Cruciaal in het antwoord zijn de volgende elementen:

- kandidaat toont aan dat hij erin slaagt opponenten met elkaar aan tafel te krijgen en in gesprek te laten gaan. Kandidaat wordt daarin geen partij, maar smeedt samenwerking of in elk geval overleg;
- kandidaat toont zich in staat ook bij beladen onderwerpen een neutrale rol te vervullen.

Voor andere kandidaten

2. Hebt u wel eens in de positie verkeerd dat u met verschillende partijen of groepen te maken had die een andere mening over een belangrijk of principieel onderwerp toegedaan waren? Wat waren uw rol en uw verantwoordelijkheid? Hoe bent u te werk gegaan?

Cruciaal in het antwoord zijn de volgende elementen:

- kandidaat stelt zich niet op als voorvechter of belangenbehartiger, maar benoemt zowel de onderscheiden belangen als de overeenkomst in belangen. Kandidaat gaat vooral op zoek naar dat laatste; dat is ook wat hij benadrukt in gesprekken met verschillende partijen of groepen;
- kandidaat slaagt erin ook bij uiteenlopende belangen of dreigende conflicten boven de partijen te blijven staan en mensen met elkaar in gesprek te brengen of te houden.

3. Vindt u zichzelf een verbinder en waaruit blijkt dat? Noemt u concrete voorbeelden.

Cruciaal in het antwoord is het volgend element:

- sommige mensen weten wel goed aan te geven wat verbinding betekent, maar hebben zelf geen voorbeeld waaruit blijkt dat ze kunnen verbinden. Uit het antwoord moet naar voren komen dat de kandidaat concrete situaties heeft meegemaakt met burgers of in de bestuurlijke omgeving waarin zijn verbindende vermogen tot uiting komt.

Stressbestendigheid

Onderneemt acties en treedt op in situaties die hierom vragen. Treedt in crisissituaties op met rust en vertrouwen.

Voorbeeldvragen:

Voor burgemeesters

1. Hebt u in uw rol als burgemeester wel eens een ernstig ongeluk of een andere nare situatie binnen uw gemeente meegemaakt? Hoe hebt u die situatie ervaren en wat hebt u ondernomen?

Cruciaal in het antwoord is het volgende element:

- kandidaat kan aantonen dat hij dit soort nare gebeurtenissen kan hanteren: het raakt hem wel, maar zijn reactie belemmert hem niet in zijn functioneren als burgemeester richting burgers en andere betrokkenen.

Voor andere kandidaten

2. Wat zijn situaties geweest waarin u met geëmotioneerde of boze mensen te maken hebt gehad? Wat was uw rol? Wat hebt u gedaan en hoe voelde u zich daarbij?

Cruciaal in het antwoord zijn de volgende elementen:

- kandidaat weet in spannende, geëmotioneerde situaties zijn kalmte te bewaren en ook anderen tot kalmte te manen. Kandidaat weet bij emotioneel geladen reacties van anderen rustig te blijven en effectief te blijven opereren;
- kandidaat weet van zichzelf waardoor hij geraakt wordt en kan benoemen hoe hij daarop reageert.

3. Waarover hebt u zich in uw huidige positie de laatste tijd het meest opgewonden? Hoe hebt u op die situatie gereageerd?

Cruciaal in het antwoord is het volgende element:

- kandidaat laat zien te weten wat hem persoonlijk raakt. Zijn reactie is in proportie met het onderwerp en verhindert hem niet effectief te blijven functioneren.

4. Hebt u in uw functie of positie wel eens meegemaakt dat u hevige weerstand ontmoette? Hoe bent u daarmee omgegaan? Wat raakte u daarin?
Cruciaal in het antwoord is het volgende element:
 - kandidaat is niet onbewogen bij weerstand, maar kan deze functioneel oppakken en hanteren. Hij blijft stevig en standvastig, laat zich hierdoor niet lang uit het veld slaan.

5. Bent u wel eens in een crisissituatie geweest, bij voorbeeld een ongeluk, dreigend ongeluk of bedreigende situatie voor burgers of anderen? Beschrijf de situatie, welke rol had u en hoe bent u te werk gegaan?
Cruciaal in het antwoord is het volgende element:
 - kandidaat toont aan dat hij in een crisissituatie niet in paniek raakt. Hij reageert beheerst en planmatig op een crisis, sluit zich niet af voor anderen, weet angst of gespannenheid onder controle te houden.

Onafhankelijkheid

Staat op basis van gezag en positie boven partijen en wordt als zodanig geaccepteerd.

Voorbeeldvragen:

1. Zijn er situaties geweest waarin verschillende groepen binnen de eigen organisatie (of het college of de raad) niet goed wisten hoe zich op te stellen of hoe te reageren en waarin men naar u keek om te horen hoe de koers zou moeten zijn? Wat was de situatie en wat hebt u gedaan?
Cruciaal in het antwoord zijn de volgende elementen:
 - kandidaat heeft vaker dan eens laten zien in moeilijke situaties boven de partijen te kunnen staan en zelfstandig een koers te kunnen bepalen. Dat werd dan ook door de partijen geaccepteerd;
 - kandidaat durft zelfstandig een positie te bepalen en gaat daarin eventuele weerstand niet uit de weg.

2. Hebt u wel eens een impopulair standpunt ingenomen?
Cruciaal in het antwoord is het volgende element:
 - kandidaat kan laten zien dat hij indien nodig moeilijke kwesties durft te beslechten met een eigen standpunt. Hij weet de daaruit voortvloeiende bezwaren te hanteren, gaat discussie niet uit de weg, maar blijft op zijn standpunt staan.

3. Bent u wel eens gevraagd om als arbiter of bemiddelaar op te treden in conflicten of bij tegenstellingen? Wat hebt u bewerkstelligd en waaraan was dat te danken?

Cruciaal in het antwoord is het volgende element:

- kandidaat wordt door anderen gezien als onafhankelijk en toont aan dat zijn bemiddeling gezocht en op prijs gesteld wordt. Kandidaat blijft altijd boven de partijen staan.

Integriteit

Handelt eenduidig en transparant volgens algemeen geaccepteerde normen en waarden, draagt deze uit en spreekt anderen hierop aan.

Voorbeeldvragen:

1. Hebt u wel eens een opdracht of vraag geweigerd omdat u vond dat uw persoonlijke waarden of ethische grenzen daarmee werden overschreden? Wat was daarvan het gevolg?

Cruciaal in het antwoord is het volgende element:

- kandidaat kan aangeven welke grenzen voor hem gelden en hoe consequent hij daaraan vasthoudt, ook wanneer dat negatieve gevolgen voor zijn persoonlijke positie kan hebben.

2. Kunt u een voorbeeld noemen van een dilemma waarin ethische of sociale normen een rol speelden? Wat hebt u gedaan en wat waren uw overwegingen daarbij?

Cruciaal in het antwoord zijn de volgende elementen:

- kandidaat is zich bewust van de reikwijdte van besluiten, weet waar de grens ligt tussen toelaatbaar en ontoelaatbaar en heeft daarin heldere normen;
- kandidaat weet aan te geven waarom een dilemma ontstaat.

3. Hebt u wel eens druk ervaren om iets te doen, te besluiten of juist niet te doen wat u eigenlijk niet passend vond. Wat hebt u toen gedaan?

Cruciaal in het antwoord zijn de volgende elementen:

- kandidaat kent de invloed die externe druk op hem heeft en weet die te weerstaan;
- kandidaat is in staat op eigen kompas te varen.

4. Bent u in uw rol of functie wel eens in het bezit gekomen van informatie die u een persoonlijk voordeel kon opleveren? Hoe bent u daarmee omgegaan?
Cruciaal in het antwoord is het volgende element:
 - kandidaat kan benoemen waar hij het risico liep oneigenlijk gebruik te maken van zijn positie, maar maakt aannemelijk dat hij dat niet gedaan heeft.
5. Welke nevenfuncties bekleedt u op dit moment en hoe verhouden die zich tot het ambt van burgemeester?

Signaalgevoeligheid

Zoekt actief informatie uit de bestuurlijke en organisatorische omgeving en uit de samenleving die voor het eigen handelen van belang zijn. Gebruikt deze signalen voor reflectie op het eigen handelen.

Voorbeeldvragen:

Voor burgemeesters

1. Hebt u wel eens ervaren dat er binnen uw gemeente onrust was of een bepaalde stroom van geluiden over het bestuur of het ambtelijk apparaat die langdurig aanhield of steeds sterker leek te worden? Wat hebt u gedaan en hoe is daarop gereageerd? (Deze vraag is ook te gebruiken om onafhankelijkheid in beeld te krijgen.)
Cruciaal in het antwoord is het volgende element:
 - kandidaat laat zien geluiden uit de samenleving te horen en erop te willen reageren. Kandidaat is attent op de manier waarop burgers en andere belanghebbenden de gemeentelijke organisatie en het bestuur ervaren.
2. Hebt u in uw huidige positie als burgemeester regelmatig een functioneringsgesprek met uw raad?
Cruciaal in het antwoord zijn de volgende elementen:
 - kandidaat geeft er blijk van serieus de terugkoppeling door de raad te zoeken en dringt daarop aan als de raad daartoe zelf niet het initiatief neemt;
 - kandidaat kan benoemen wat er in het laatste functioneringsgesprek aan de orde is geweest en noemt dan naast positieve punten minimaal één aandachtspunt.

Voor andere kandidaten

3. Bent u wel eens van aanpak of strategie veranderd in een gevoelige kwestie op basis van signalen, hints of kritiek van anderen?

Cruciaal in het antwoord zijn de volgende elementen:

- kandidaat laat in zijn voorbeelden blijken feedback te kunnen ontvangen en daarover dóór te vragen;
- kandidaat laat blijken dat hij bereid is zijn gedrag aan te passen op basis van omgevingsignalen.

4. Hebt u wel eens gezien dat er binnen uw organisatie zaken speelden die door de verantwoordelijken niet aangepakt of gerapporteerd werden? Wat hebt u daarmee gedaan?

Cruciaal in het antwoord is het volgende element:

- kandidaat laat zien dat hij signaleert waar knelpunten liggen in de verhoudingen of in de organisatie of samenwerking. Hij grijpt erop in door partijen aan tafel te brengen en verliest daarbij de samenhang met andere ontwikkelingen niet uit het oog.

5. Wat doet u om zicht te krijgen of te houden op de manier waarop men binnen en buiten uw organisatie over u en de organisatie denkt?

Cruciaal in het antwoord is het volgende element:

- kandidaat laat zien actief op zoek te gaan naar de signalen die belangrijk zijn voor het eigen functioneren en het functioneren van de eigen organisatie.

