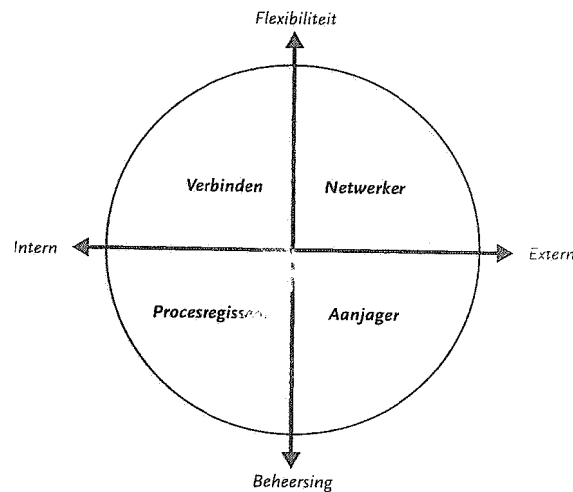


2.2 Bestuurstijlen

In aanvulling op de hiervoor genoemde (zes) basiscondities, gaat het bij de bestuurstijlen om vier mogelijkheden. Deze zijn ontleend aan het model van de rivaliserende waarden van R. Quinn. Bestuurstijlen beschrijven de stijl en overtuigingen van waaruit iemand handelt. Ze beschrijven de stijl waarmee een burgemeester zijn functionele rollen vervult.

Het model ziet er als volgt uit:



Vier bestuurstijlen in het model van rivaliserende waarden

In de figuur wordt het model van rivaliserende waarden weergegeven. Essentieel voor de samenhang in het model zijn *twee verbindende dimensies* die op beide assen staan afgebeeld. Iedere dimensie drukt twee tegengestelde gerichtheden van de bestuurder uit.

Op de *horizontale as* zien we de eerste dimensie, die bijeen wordt gehouden door het begrippenpaar *intern-extern*. Bij de *interne* focus ziet de bestuurder de (bestuurlijke) organisatie als een werkgemeenschap van mensen. Hij heeft een *persoonsgerichte* benadering. Daartegenover staat de bestuurder met een *externe* focus. Deze bestuurder

beschouwt de organisatie als een middel om het doel te bereiken. Hij legt het accent op de organisatie als actor in het maatschappelijk en bestuurlijk veld.

Op de *verticale as* wordt de tweede dimensie afgebeeld. Aan de onderkant ligt de nadruk op *beheersing* en aan de bovenkant op *flexibiliteit*. Een op *beheersing* gerichte bestuurder ziet de (bestuurlijke) organisatie als een geheel van controle- en voorspellingsprocessen. Is hij daarentegen afgestemd op *flexibiliteit*, dan legt hij de nadruk op veranderings- en aanpassingsprocessen.

Uitgaande van de (bestuurlijke en maatschappelijke) context waarin een burgemeester moet functioneren en van zijn (wettelijke) taken en verantwoordelijkheden, wordt uit de vier mogelijke bestuurstijlen een selectie van één dominante stijl gemaakt. Hiermee wordt in één term de stijl van handelen geduid. Uiteraard heeft ieder mens ook aspecten in zijn functioneren die met de andere drie bestuurstijlen van doen hebben, maar het gaat hier om de meest dominante bestuurstijl.

De verschillende bestuurstijlen zijn als volgt te omschrijven. Hierbij wordt ook een karakteristiek van persoonlijke kwaliteiten aangegeven. Beschikt de betrokkene in zeer sterke mate over deze kwaliteiten, dan kunnen die echter contraproductief werken. Daarom geven we per bestuurstijl de valkuilen aan.

Bestuurstijlen

1. Verbinder

De verbinder hecht belang aan en stuurt door het stimuleren van samenwerking en gezamenlijkheid en creëert daarbinnen ruimte voor ambities van mensen.

Algemene typering: laat mensen samenwerken.

Motto: De groep is meer dan de optelsom der deelnemers.

Stuurt door:

- Versterken van groepsmoreel
- Stellen van kaders voor samenwerking
- Bieden van ruimte voor individuele prestaties binnen groepsverband
- Aandacht schenken aan groepsproces
- Aandacht schenken aan acties en ambities van mensen binnen de groep
- Bieden van mogelijkheden voor (zelf)reflectie
- Uitspreken van waardering
- Aandacht schenken aan samenwerkingsproces

Bijdrage aan de samenwerking:

- Inspireert, motiveert en biedt vertrouwen
- Helpt mensen op weg en opent deuren
- Zoekt naar gemeenschappelijke doelstellingen en aanpak
- Versterkt groepscohesie en samenwerking
- Betrekt mensen in besluitvorming
- Ondersteunt groepsproces

Persoonlijke kwaliteiten: bruggenbouwer, toegankelijk, begrijpend, behulpzaam, betrokken.

Valkuilen: toegeeflijk, te veel participatie, kleurloos.

2. Netwerker

De netwerker hecht belang aan en stuurt door het creëren van nieuwe mogelijkheden en kansen, fungeert waar nodig zelf als boegbeeld of biedt anderen de kans dat te zijn.

Algemene typering: Creëert nieuwe mogelijkheden en kansen.

Motto: Waar liggen kansen?

Stuurt door:

Bieden van speelruimte

Toegang bieden tot externe middelen, bronnen en invloedssferen

Scheppen van perspectief en urgentie

Scheppen van klimaat voor vernieuwing

Nieuwe contacten te leggen

Bijdrage aan de samenwerking:

Boegbeeld

Biedt en creëert netwerken

Creëert visie

Brengt ideeën van buiten in

Komt met originele oplossingen

Persoonlijke kwaliteiten: ambitieus, creatief, belangengericht, zelfstandig, open, zelfvertrouwen.

Valkuilen: maakt gewekte verwachtingen niet waar, opportunistisch, verbindt zich niet.

3. Procesregisseur

De procesregisseur hecht belang aan en stuurt door middel van procedures en processen, heeft de regie, zorgt voor planning en structuur en ziet erop toe dat iedereen zich houdt aan de regels van het spel.

Algemene typering: Draagt zorg voor de interne processen.

Motto: Het huis op orde.

Stuurt door:

Zorgdragen voor heldere procedures

Regie en monitoring

Benadrukken van gemaakte afspraken

- Gedegen (interne) voorbereiding
- Analyses van informatie en probleemverkenning

Bijdrage aan de samenwerking:

- Zorgen voor planning en structuur
- Gedegen voorbereiding en probleemverkenning
- Duidelijke verantwoordelijkheidsverdeling
- Iedereen houden aan afspraken
- Zorgt voor monitoring

Persoonlijke kwaliteiten: nauwgezet, analytisch, ordelijk, betrouwbaar, verantwoordelijk.

Valkuilen: fantasieloos, gericht op details, rigide, regelbewaker.

4. *Aanjager*

De aanjager hecht belang aan en stuurt door het organiseren van visie en richting, het aangeven van duidelijke kaders en het aanspreken van mensen op realisatie van afspraken.

Algemene typering: Stelt doelen en zorgt voor realisatie ervan.

Motto: We gaan ervoor, wie volgt mij?

Stuurt door:

- Organiseren van visie en richting
- Aangeven van duidelijke kaders
- In het oog houden van het achterliggende doel
- Mensen verantwoordelijk te stellen voor hun taak
- Mensen aan te zetten tot acties
- Vragen van inzet

Bijdrage aan de samenwerking:

- Neemt initiatief
 - Verduidelijkt doel en richting
 - Bewerkstelligt keuzes
 - Komt afspraken na
 - Houdt zich aan prioriteiten
 - Is pragmatisch en concreet
- *Persoonlijke kwaliteiten:* duidelijkheid, overzicht, wilskracht, taakgericht, voortvarend.
- *Valkuilen:* te sterk gericht op taken, neemt het stuur over, loopt teveel voor de troepen uit.