

**Bestuurlijk intuïtie als vorm van bestuurlijke kwaliteit
(of: hoe kan worden voorkomen dat Wim Stegeman op de afdeling ronddooit?)**

A. Alberts is een niet zo bekende maar wel originele Nederlandse literator die veel boeken heeft geschreven (o.a. over zijn tijd in Indonesië als ambtenaar). Eén boek van hem gaat niet alleen over zijn tijd als ambtenaar maar hij geeft daarin ook heel rake reflecties op de manier van werken. Dat boek heet *"Inleiding tot de kennis van de ambtenaar"* (1986). Een passage daaruit is goed te gebruiken voor het thema van vandaag. A. Alberts formuleert daarin enkele grondregels van het delegeren binnen een ambtelijke organisatie. Hij stelt dat op dit punt slechts drie "typen" bestuurders zijn te onderscheiden. Namelijk:

1. de bestuurder die de aangeleverde (beleids)stukken gewoon leest;
2. de bestuurder die de stukken *niet* leest;
3. én: de bestuurder die zijn stukken *nog niet* leest.

De derde bestuurder vindt A. Alberts de moeilijkste bestuurder, wat delegeren betreft. Ik zal uitleggen waarom. Het eerste "type" bestuurder is een (in zijn ogen) brave bestuurder die alles tot zich neemt wat de ambtelijke organisatie hem voorlegt. Veel last heb je niet van die bestuurder en je merkt over het algemeen ook weinig van dit soort bestuurders. Het tweede type bestuurder (degene die niet leest) spreekt A. Alberts natuurlijk het meest aan. Dit type steunt nadrukkelijk op de aanlevering van de juiste adviezen vanuit het ambtelijk apparaat, vaart daar blindelings op en is dus het meest ruitertlijk in zijn opvatting over delegeren, aldus Alberts. Het derde type bestuurder daarentegen kan echt moeilijk doen, gezien vanuit het standpunt van de ambtelijke organisatie. Dit soort bestuurder leest *nog* niet, totdat hij meer informatie heeft vergaard, totdat hij over dezelfde kennis beschikt, totdat hij ook andere standpunten ter zake heeft gehoord en dergelijke. Kortom, dit soort bestuurder lijkt de concurrentiestrijd met de ambtelijke beleidstoelevers aan te gaan. Volgens A. Alberts moeten wij vooral dit type bestuurder goed in de gaten houden...

En wat heeft dat te maken met het congressthema van vandaag en Wim Stegeman, zo vraagt u zich wellicht af? Welnu, toegepast op het onderwerp en object in kwestie kan Wim's manier van besturen worden aangeduid naar analogie van deze driedeling van A. Alberts, zij het dan toegesneden op bestuurlijk handelen in het algemeen en niet louter op het vraagstuk van delegeren.

Toegepast op stijl van opereren van Wim Stegeman als dagelijks bestuurder van de gemeente Rijssen-Holten kan volgens mij de volgende driedeling worden gehanteerd:

1. Wim vertrouwt het gewoon;
2. Wim vertrouwt het niet;
3. én: Wim vertrouwt het nog niet.

In het *eerste* stadium is Wim het meest relaxed als bestuurder. Het onderhanden project loopt gewoon goed. Er zijn geen beren of spoken op de weg. De vergaderingen van B&W over dit onderwerp verlopen in een ontspannen sfeer. Vrijwel zeker is er een meerderheid binnen de gemeenteraad voor de plannen. Dit is goed voor de gemeente, dus goed voor de betrokken burgers, instellingen en bedrijven. Kortom, de bestuurlijke zaken lopen lekker.

Het *tweede* stadium (namelijk dat van "Wim-vertrouwt-het-niet") is een gans andere sfeer dan het eerste stadium. Wim is zeer geïrriteerd. Zowel in het portefeuille-overleg als in B&W. Wim ziet het niet zitten. Hij wil zijn nek, bestuurlijk gezien, niet verder uitsteken dan strikt noodzakelijk. Hij ergert zich aan allerlei zaken, ook aan andere bestuurlijke kwesties die buiten zijn eigen portefeuille vallen. Hij denkt dat zijn RO-project dan ook het enige is dat moeizaam loopt, voelt zich daardoor niet goed geholpen op dit punt (en steekt dit gevoel dan ook niet onder stoelen of banken). Kortom, Wim is (bestuurlijk gezien) niet te genieten.

Het *derde* stadium van "Wim-vertrouwt-het-nog-niet" is zo mogelijk nog onrustiger dan de vorige, tweede fase. Wim vindt dat hij niet goed wordt gesouffleerd in het portefeuille-overleg, moet zijn eigen voortgangsbewaking van het onderhavige project doen, acht de projectbemanning duidelijk tekort schieten. En zo voort en dergelijke. Kortom, Wim gaat op zoek, Wim loopt af en aan op de afdeling, Wim vraagt zich óók af wie hem ooit adequaat heeft geholpen in vergelijkbare gevallen. Kortom, Wim is niet gerust over het gewenste, bestuurlijke resultaat van een bepaald project, doch weigert zich hierbij neer te leggen. In deze fase toont Wim zich als dagelijks bestuurder desondanks het meest

adviesontvankelijk, zij het dan thans alleen door diegenen die hem in het verleden in vergelijkbare gevallen eveneens goed hebben geholpen. Dat is het cruciale verschil met het tweede stadium: Wim gaat op zoek, op zoek naar advies, ondersteuning en bijstand om een goede bestuurlijke oplossing te vinden...

Wat is nu de moraal van mijn verhaal?

Twee punten. Eén: het vertrouwen in een gunstige en voorspoedige afloop van een bepaald bestuurlijk project is minder persoonsgebonden dan men over het algemeen denkt. Met andere woorden: de overgang en het verschil tussen het geschetste tweede en derde stadium kan ook door de bestuurlijke en ambtelijke omgeving worden herkend, zodanig dat daarop goed en gericht kan worden gereageerd.

En twee: Wim, ik weet niet wat jij hierna gaat doen, maar er is niets mis met jouw bestuurlijke intuïtie. Zeker niet na zo veel jaren met een bijzonder enerverende bestuursportefeuille. Ga zo door, blijf vertrouwen op je eigen bestuurlijke intuïtie. Wim, het ga je goed!

Rijssen, 30 mei 2008

John Roos,
senior organisatieadviseur,
tevens directeur Genilu Groep, Steenwijk