De griffier als coach?

Door Marijke Pe

Samenvatting

De raadsgriffier adviseert en ondersteunt de gemeenteraad in het uitvoeren van zijn taken en heeft als zodanig een cruciale functie in het lokale bestuur. Dit artikel behandelt de vraag of de griffier daarbij ook een rol zou kunnen en moeten vervullen als coach en zo ja, op welke wijze. Verschillende ontwikkelingen maken het werk van gemeenteraadsleden steeds complexer en veeleisender: de regionalisering, de opkomst van de netwerksamenleving en de kennissamenleving, de sterk toegenomen complexiteit van politiek-bestuurlijke en maatschappelijke vraagstukken, de toegenomen mondigheid van burgers en de rol van media en sociale media. Tegelijkertijd is het raadslidmaatschap een parttime functie, en moeten raadsleden hun raadswerk vaak combineren met een werkkring en/of studie. Dit maakt dat raadsleden veel raadswerk moeten verzetten in weinig tijd. Daar komt ook nog bij dat veel raadsleden hun functie slechts een aantal jaar vervullen, en er elke bestuursperiode vele raadsleden nieuw in het ambt zijn. De griffier staat de raadsleden bij en is hun eerste adviseur. Het gevolg van deze ontwikkelingen en de grote uitdagingen waar raadsleden voor staan is dat een uitsluitend klassieke aanpak door de griffier, waarbij de ondersteuning van raadsleden vooral gericht is op kennisoverdracht en het aanleren van vaardigheden, niet meer volstaat. De vraag is dan op welke wijze de griffier raadsleden kan ondersteunen om hen in staat te stellen hun taak als volksvertegenwoordiger optimaal te vervullen. Mentoring zoals dat in de politiek voorkomt is vanwege de politieke insteek niet voor de griffier weggelegd. Coaching, gericht op het ondersteunen van hun leer- en ontwikkelproces om zodoende hun professionaliteit als raadslid te vergroten, kan daarentegen een belangrijke meerwaarde hebben en bijdragen aan de kwaliteit van het lokale bestuur.
De politieke en bestuurlijke context van het raadswerk en het lokale bestuur is echter van een andere aard dan die binnen de private sector. Dat vraagt een andere, specifieke vorm van coaching die past bij de aard van het raadslidmaatschap.

Inleiding

De griffier vervult een cruciale functie in het lokale bestuur. De griffier staat de raadsleden bij het uitoefenen van hun functie bij en is hun eerste adviseur. Daarnaast geeft de griffier leiding aan de griffie, de ambtelijke ondersteuning van de raad. Griffiers hebben dus een belangrijke ondersteunende en adviserende rol. Maar in hoeverre is ook een coachende rol voor de griffier weggelegd, en zo ja op welke wijze? Dat is de vraag die in dit artikel aan de orde is. Daartoe worden eerst in paragraaf 1 de veranderingen besproken waar het werk als raadslid aan onderhevig is, en wat dat betekent voor de ondersteuning die de griffier biedt. Paragraaf 2 gaat in op de vraag wat coaching is, wat de toegevoegde waarde ervan kan zijn binnen organisaties, alsmede welke verschillende stijlen van coaching bestaan en wat de voor- en nadelen zijn van het hebben van een coach van binnen en van buiten de organisatie. Vervolgens wordt in paragraaf 3 onderzocht in hoeverre coaching in een publieke setting anders is dan in een private setting en welke randvoorwaarden daarvoor gelden. In paragraaf 4 wordt ingegaan op de vraag of er een coachende rol voor de griffier is weggelegd en zo ja, op welke wijze. Tevens wordt hier stilgestaan bij enige onderwerpen die in dat kader aandacht behoeven. Paragraaf 5 zet de conclusies en aanbevelingen samengevat op een rij.

1. Nieuwe uitdagingen voor gemeenteraadsleden

Het werk als lid van de gemeenteraad is de afgelopen jaren sterk veranderd. Eén van de meest opvallende ontwikkelingen in de afgelopen jaren in het openbaar bestuur is dat sturing van de samenleving steeds meer plaatsvindt vanuit beleidsnetwerken en steeds minder vanuit de centrale positie van de overheid. Deze wijze van besturen heeft direct gevolgen voor de wijze waarop politici op nationaal, provinciaal en lokaal niveau functioneren en opereren. In plaats van het beleid te bepalen, positioneert de overheid zichzelf als één van de partijen in het netwerk en probeert in gesprek en in onderhandeling met alle partijen tot werkzame resultaten te komen. De praktische realiteit is dat waar veel vraagstukken steeds complexer worden, de overheid het ook gewoon niet meer alleen kan. Bovendien biedt deze werkwijze mogelijkheden om de kennis van betrokken partijen in de maatschappij in te zetten en tot gedragen en werkzame oplossingen te komen. Tegelijk roept deze manier van besturen principiële vraagstukken op, zoals de verhouding van burgers tot de politiek en de positie van belanghebbenden die geen onderdeel zijn van het beleidsnetwerk. Soms wordt deze wijze van besturen geassocieerd met 'achterkamertjespolitiek'. In 2005 sprak hoogleraar Bovens over de sluipende verplaatsing van politieke besluitvorming van de klassieke organen van de vertegenwoordigende democratie naar niet-democratisch gelegitimeerde arena's. Elk van deze verplaatsingen heeft voordelen, te weten meer draagvlak bij direct belanghebbenden, meer deskundigheid, een grotere onpartijdigheid, maar er zijn ook risico's aan verbonden. Waarborgen die in de loop der eeuwen in de representatieve democratie zijn verankerd, zoals afspiegeling, openbaarheid, meerderheidsbesluiten en publieke verantwoording zijn in deze nieuwe arena's niet of nauwelijks ontwikkeld.[1] De consequentie van dit alles is, dat het voor raadsleden ingewikkelder is geworden om hun werkzaamheden te verrichten. Zij moeten functioneren in een steeds complexer en breder speelveld van actoren.

Dat vraagt veel van raadsleden. Het lidmaatschap van de gemeenteraad is een deeltijdfunctie. Het voordeel daarvan is dat een actieve rol in de maatschappij van toegevoegde waarde wordt geacht voor een goede uitoefening van de volksvertegenwoordigende rol van raadsleden. Het betekent evenwel dat raadsleden het raadswerk moeten combineren met werk en/of studie. De tijdsbesteding van raadsleden is sinds de inwerkingtreding van de Wet dualisering gemeentebestuur in 2002 onderwerp van aandacht. Uit het Nationaal raadsledenonderzoek 2017 blijkt dat een raadslid gemiddeld 16 uur per week aan zijn raadswerk besteedt. Raadsleden in grote gemeenten (> 150.000 inwoners) besteden gemiddeld 23,8 uur per week aan het raadswerk.[2] Door de ontwikkelingen op het lokale niveau van regionalisering, privatisering en vermaatschappelijking (vergroting van de rol van burgers, lokale organisaties en het bedrijfsleven in het lokaal bestuur) is het werk van raadsleden wat betreft materie nu moeilijker en veelzijdiger dan ooit. Dat maakt dat zij veel raadswerk moeten verzetten in weinig tijd. Daar komt nog bij dat veel raadsleden hun functie slechts een aantal jaar vervullen, en er elke bestuursperiode vele raadsleden nieuw in het ambt zijn.

In 2015, 2016 en 2017 verschijnen rapporten over de impact van deze ontwikkelingen op het functioneren van de gemeenteraad(sleden). Daarin worden tevens voorstellen gedaan om de

[1] Bovens, M., E.A. (1995). De verplaatsing van de politiek: een agenda voor democratische vernieuwing. Amsterdam, Wiardi Beckman Stichting, pp.119-126.

[2] Daadkracht voor de overheid (2017). Nationaal raadsledenonderzoek 2017, Vijfde trendonderzoek naar de tijdsbesteding en werkzaamheden van gemeenteraadsleden. Nijmegen. Pp.3-4.

raadsleden te ondersteunen in hun raadswerk.[3] De adviezen van de Raad voor het openbaar bestuur en de Denktank van de Vereniging van de Nederlandse Gemeenten bieden concrete aanknopingspunten voor uitwerking van additionele mogelijkheden om raadsleden door de raadsgriffie(r) te laten ondersteunen.[4]

De griffier staat raadsleden bij het uitoefenen van hun functie bij en is hun eerste adviseur. De nieuwe ontwikkelingen en de vele uitdagingen waar raadsleden voor staan hebben ook hun weerslag op de ondersteuning van de griffier aan de raadsleden. Tegen deze achtergrond volstaat een uitsluitend klassieke aanpak door de griffier, waarbij de ondersteuning van raadsleden vooral gericht is op kennisoverdracht en het aanleren van vaardigheden niet meer. De vraag is dan welke ondersteuning raadsleden nodig hebben om hun taak als volksvertegenwoordiger optimaal te vervullen. Mentoring zoals dat in de politiek voorkomt is vanwege de politieke insteek niet voor de griffier weggelegd. Coaching kan daarentegen een belangrijke meerwaarde hebben en bijdragen aan de kwaliteit van het lokale bestuur.

2. Wat is coaching en wat is de toegevoegde waarde van coaching?

Op dit moment staat coaching volop in de belangstelling. Het gegeven dat het label 'coach' weinig wettelijke of vakinhoudelijke bescherming geniet, maakt dat velen zich als coach aanbieden.[5] Coaching in een publieke setting, van raadsleden, is vanwege de belangen die op het spel staan, de uitdagingen waar raadsleden zich voor gesteld zien, de daarmee gepaard gaande verantwoordelijkheden en kwetsbaarheden dermate specifiek, dat in paragraaf 3 enige randvoorwaarden voor deze vorm van coaching benoemd worden.
Voor de verdere bespreking wordt eerst uiteengezet wat onder coaching wordt verstaan, welke coachingbenaderingen er zijn, wat de verschillen zijn tussen een coach van binnen en buiten de organisatie en wat de toegevoegde waarde van coaching is.

<u>Wat is coaching en wat is de toegevoegde waarde van coaching?</u>
De Haan en De Haan & Burger omschrijven coaching als een manier van werkgerelateerd leren waarbij de coach zich in een coachinggesprek richt op het faciliteren van het leer- en ontwikkelproces van de coachee. Coaching is erop gericht om de professionaliteit van de coachee te vergroten door de eigen relatie tot bepaalde ervaringen en vraagstukken te bespreken, om hem zodoende tot reflectie te stimuleren, potentiële kwaliteiten vrij te maken en obstakels voor verdere ontwikkeling te overwinnen of weg te nemen. Onderwerpen als samenwerking met anderen, het omgaan met lastige situaties, het optreden in bepaalde situaties en het komen tot oordeels- en besluitvorming kunnen in coachinggesprekken aan de

---

[3] Raad voor het openbaar bestuur (2016). 15,9 uur. De verbindende rol van het raadslid in een vitale democratie. Den Haag. Denters, B. (2015). Controle en verantwoording in een veranderend lokaal bestuur,
Twente: University of Twente, pp.2-17. VNG (2016). Maatwerk-democratie. Naar een krachtiger, trefzekere gemeenteraad 2020 als kruispunt in de lokale democratie. Jaarbericht 2016. Den Haag: Denktank Vereniging van Nederlandse Gemeenten. Commissie Toekomstgericht lokaal bestuur (2016). Op weg naar meervoudige democratie. Den Haag. De Graaf, L. & Schaap, L. & Theuns,
M. (2016). Raadswerk is Maatwerk. Hoe kun je als raad(slid) meer kleur geven aan de lokale democratie? Tilburg: Tilburgse School voor politiek en Bestuur. Daadkracht voor de overheid, Nationaal raadsledenonderzoek 2017, Vijfde trendonderzoek naar de tijdsbesteding en werkzaamheden van gemeenteraadsleden (2017) . Schram, J., Van Twist, M. & Van der Steen, M. (2017). Raad en Hulptroepen. Hefbomen ter versterking van de controlerende rol van de gemeenteraad, Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.

[4] Raad voor het openbaar bestuur (2016). 15,9 uur. De verbindende rol van het raadslid in een vitale democratie, Den Haag. Pp.26-27. VNG (2016). Maatwerk-democratie. Naar een krachtiger, trefzekere gemeenteraad 2020 als kruispunt in de lokale democratie. Jaarbericht 2016. Den Haag: Denktank Vereniging van Nederlandse Gemeenten, p.24.

[5] Geuze, S. (2017, maart 18). Voor elke kopzorg is er wel een coach. De Volkskrant.

orde komen.[6] De Haan zet uiteen dat vanwege de aanwezigheid van een persoonlijke component het belangrijk is dat de coachee zich bewust wordt van het eigen optreden en daarvoor alternatieven overweegt. De rol van de coach is om de coachee daarbij te helpen, in eerste instantie vooral door het probleem te verhelderen.[7]
De toegevoegde waarde van coaching is dat de coachee met behulp van de coach reflecteert op het eigen handelen en denken en daar vervolgens alternatieven voor gaat overwegen.

Welke coachingbenaderingen zijn er?
De coach heeft vier mogelijkheden om het gesprek met de coachee aan te gaan. De aanpak die een coach kiest, is in zijn algemeenheid afhankelijk van de persoon van de coachee, de aard en doelen van diens vraagstelling en de context. De Haan en Burger vatten deze vier benaderingen als volgt samen:[8]

- persoonsgericht: de coachee waarnemen en ondersteunen vanuit het perspectief van de coachee;
- inzichtgericht: de coachee onafhankelijk beschouwen en zoeken naar wat er aan de hand is;
- probleemgericht: de coachee helpen met een aanpak voor de problematiek;
- oplossinggericht: de coachee ondersteunen bij het vinden van oplossingen.

Wat zijn de verschillen tussen een coach van binnen en van buiten de organisatie?
De Haan en De Haan & Burger noemen twee kenmerken waardoor interne coaches verschillen van coaches van buiten de organisatie.[9] Het eerste kenmerk is dat de interne coach niet echt onafhankelijk is ten opzichte van de organisatie, wat het soms moeilijk maakt voor de coach om 'met een leeg hoofd' en objectief te luisteren naar het verhaal van de coachee. Het tweede kenmerk ziet op het feit dat de interne coach over meer kennis van de organisatie beschikt en daarmee een duidelijk beeld heeft van de context waarbinnen de coachee opereert. Zo is de interne coach bekend met de machtsverhoudingen, patronen en problemen binnen de organisatie. Dit kan de coachee soms een gevoel van veiligheid en vertrouwdheid geven, aldus De Haan & Burger. Ook kan het voor een coachee drempelverlagend zijn om een interne coach te benaderen vanwege de grotere vertrouwdheid en nabijheid; de interne coach is vaak snel beschikbaar en makkelijk bereikbaar.[10]
Voor de organisatie kunnen er praktische overwegingen zijn om te kiezen voor een interne coach: de organisatie wil coachingdeskundigheid continu beschikbaar hebben, niet afhankelijk zijn van externen en de organisatie wil de kosten in de hand houden of de coaching aan bredere doelgroepen aanbieden.[11] De Haan & Burger signaleren eveneens dat de interne coach minder vrij staat ten opzichte van de organisatie van de coachee en dat deze een minder heldere en duidelijk begrensde relatie tot de coachee heeft. Doordat de interne coach deel uitmaakt van de hiërarchie is het soms onduidelijk wie de opdrachtgever van de coaching is. Daarnaast krijgt de interne coach vaak snel een informele relatie met de coachee, wat de grenzen aan de coachinggesprekken en containment tijdens de gesprekken nadelig kan beïnvloeden. Zij wijzen erop dat dit ertoe kan leiden dat gesprekken 'tussen de bedrijven door'

[6] De Haan, E. (2007). Relationele coaching: Wegen naar meesterschap in helpende gesprekken. Assen: Koninklijke Van Gorcum, p. 6-7. De Haan, E. & Burger, Y. (2011): Coachen met collega's. Assen: Koninklijke Van Gorcum, p.5.

[7] De Haan, E. (2007). Relationele coaching: Wegen naar meesterschap in helpende gesprekken. Assen: Koninklijke Van Gorcum, p.7. De Haan, E. & Burger, Y. (2011): Coachen met collega's. Assen: Koninklijke Van Gorcum, p.7.

[8] De Haan, E. & Burger, Y. (2011): Coachen met collega's. Assen: Koninklijke Van Gorcum, p.25.

[9] De Haan, E. (2007). Relationele coaching: Wegen naar meesterschap in helpende gesprekken. Assen: Koninklijke Van Gorcum, p.15. De Haan, E. & Burger, Y. (2011): Coachen met collega's. Assen: Koninklijke Van Gorcum, p.144.

[10] De Haan, E. & Burger, Y. (2011): Coachen met collega's. Assen: Koninklijke Van Gorcum, p.145.

[11] De Haan, E. & Burger, Y. (2011): Coachen met collega's. Assen: Koninklijke Van Gorcum, pp.144.

gevoerd worden en dat minder oog is voor de bewaking van begin- en eindtijden en storende interrupties.[12]

Er kunnen ook redenen zijn om te kiezen voor een externe coach. Zo kan de perceptie dat vertrouwelijkheid en neutraliteit bij een externe coach meer geborgd zijn bij gevoelige of politieke situaties een belangrijke rol spelen. De externe coach is onafhankelijk van de organisatie en kan mogelijk beter objectief en met een 'leeg hoofd' luisteren naar wat de coachee aan de orde wil stellen. Ook kan het voor de coachee aantrekkelijk zijn dat een externe coach een breder en strategischer perspectief kan bieden[13]

Naast de keuze voor interne dan wel externe coaching is het tevens van groot belang om een goede afweging te maken bij de toepassing van één van de hiervoor vermelde coachingbenaderingen. De Haan & Burger achten in beginsel alle benaderingen toepasbaar bij interne coaching, maar zij zien wel een volgorde in naar wat hun idee de meest effectieve en efficiënte coachingbenadering is, gezien de vaak relatief kleine fysieke afstand tussen de coach en de coachee en het type vragen dat vaak aan interne coaches wordt gesteld.
Volgens hen zijn de probleemgerichte of oplossingsgerichte benaderingen dan beter toepasbaar dan de persoonsgerichte of inzichtgerichte benaderingen, omdat bij deze laatste stijlen voorwaarden als goede contractering, duidelijke spelregels en voldoende tijd gelden.[14]

3. In hoeverre is coaching in een publieke setting anders dan die in een private setting en welke randvoorwaarden zijn van toepassing?

Eerst wordt de bijzondere setting waarin raadsleden functioneren uiteengezet en wordt ingegaan op de vraag in hoeverre coaching in een publieke setting anders is dan die in een private setting. Vervolgens wordt kort ingegaan op de manieren die er voor raadsleden voorhanden zijn om hen kennis, vaardigheden en inzicht bij te brengen. Ten slotte wordt ingegaan op de vraag welke randvoorwaarden van toepassing zijn bij coaching in een publieke setting.

<u>De publieke setting waarin raadsleden functioneren</u>
De nieuwe ontwikkelingen op politiek-bestuurlijk en maatschappelijk terrein hebben als gevolg dat raadsleden meerdere rollen met daarbij behorende verantwoordelijkheden vervullen. Raadsleden moeten naast generieke vaardigheden als het vermogen om te kunnen communiceren en samenwerkingsgericht te zijn ook nog over andere competenties en bekwaamheden beschikken om in een politieke omgeving te kunnen functioneren, te opereren en te overleven. Raadsleden hebben in de praktijk met een veelheid van actoren van doen, zoals hun eigen politieke partij en fractie, coalitie- en oppositiefracties, kiezers, belanghebbenden, belangstellenden, ambtenaren en niet in de laatste plaats media en pers. Dit betekent dat zij hierdoor op meerdere fronten aangesproken, ter verantwoording en zelfs afgerekend kunnen worden. Het gegeven dat in het publieke domein van meerdere belangen en waarden sprake is, leidt ertoe dat raadsleden daarnaast ook over bekwaamheden moeten beschikken als efficiency, klantgerichtheid, maar bovenal over politieke en maatschappelijke sensitiviteit. Het werk van raadsleden is immers bijna altijd zichtbaar. Daarbij komt dat raadsleden meer en meer onder een vergrootglas liggen. Een niet te onderschatten factor daarbij is de rol en de impact van sociale media.

---

[12] De Haan, E. & Burger, Y. (2011): Coachen met collega's. Assen: Koninklijke Van Gorcum, p.146.
[13] CIPD (2007): Research Insight Coaching in organizations, pp.7-10.
[14] De Haan, E. & Burger, Y. (2011): Coachen met collega's. Assen: Koninklijke Van Gorcum, p.147.

Politiek bestuur gaat vaak over de strijd om macht en invloed. Zetten raadsleden zich weliswaar gezamenlijk in voor een mooie gemeente, zij doen dit vanuit hun eigen posities en overtuigingen. Een groot verschil met het besturen in het bedrijfsleven is dan ook dat het openbaar bestuur niet als eenheid opereert, maar per definitie intern verdeeld is. Het beleidsnetwerk wordt bevolkt door mensen en organisaties die onderhandelen, met elkaar concurreren en soms over uiteenlopende belangen strijd leveren. Raadsleden hebben bovendien in de praktijk met een veelheid aan actoren, zoals hiervoor vermeld, van doen. Deze enorme complexiteit vraagt veel van de persoonlijke kwaliteiten van raadsleden.

Kennisoverdracht, mentoring en coaching

Het is weinig personen gegeven om direct een volleerd raadslid te zijn. Er zijn ruwweg drie manieren denkbaar om raadsleden meer inzicht te geven in wat het raadswerk inhoudt, te weten via kennisoverdracht, mentoring en coaching. Elk van deze mogelijkheden heeft een eigen insteek.

Om te beginnen zijn er verschillende manieren om kennis aan raadsleden over te dragen en hun vaardigheden verder te ontwikkelen. Te denken valt aan specifieke trainingen (ten aanzien van media- of presentatievaardigheden), 'klasjes', cursussen op vakinhoudelijk terrein en intervisie. Deze voorzieningen krijgen raadsleden vaak vanuit de partij of de raadsgriffie aangeboden.

Daarnaast kunnen raadsleden behoefte hebben aan ondersteuning, niet alleen gericht op kennisoverdracht en het aanleren van vaardigheden, maar ook op het duiden en omgaan met wat zich in de praktijk voordoet. In het politieke domein kan dan voor mentoring worden gekozen. Mentoring is een verschijningsvorm van coaching en gaat wat betreft interventie minder ver dan coaching; vaak gaat het om vragen als de wijze waarop de mentee handelt en met de inhoud omgaat. Het betreft praktijkvragen die de mentee aan de mentor voorlegt en de laatste die daar een antwoord op geeft.[15] Een mentor werkt vaak vanuit het gezichtspunt van iemand die "has been there, done that" koppelt aan de ontwikkeling van de bekwaamheden van de mentee. Dit is te omschrijven als een meester/gezelrelatie. Dikwijls betreft het ervaren (voormalige) politici die nieuwe politici van dezelfde partij het politieke handwerk bijbrengen. Gelet op de aard van de begeleiding (namelijk met een politieke insteek) kan een griffier, die ten dienste staat van de gehele gemeenteraad, deze rol niet vervullen. Coaching gaat een slag dieper wat betreft interventie en heeft niet zozeer tot doel dat een coach antwoorden geeft op vragen die een coachee heeft, maar op het faciliteren van het leer- en ontwikkelproces van de laatste.

In dit kader merken Jankowitsch[16], Hartley & Pinder[17] en Browde[18] op dat in de politiek executive coaching niet gebruikelijk is. Dit in tegenstelling tot de private sector waar executive coaching een geaccepteerde vorm van leiderschapsontwikkeling is. Leiders en toekomstige leiders reflecteren met een coach op hun gedrag, emoties en ontwikkeling.

In retrospectief heeft voormalig premier Tony Blair een paar jaar na zijn aftreden in 2007 in dit verband de volgende uitspraken gedaan. Zo heeft hij gezegd *dat leiderschap niet iets is waarmee je wordt geboren, maar iets is wat je na een tijdje leert. "And there are lessons out there that, had they come to me in identifiable form, would have been useful to know."* En

[15] De Haan, E. (2007). Relationele coaching: Wegen naar meesterschap in helpende gesprekken. Assen: Koninklijke Van Gorcum, p.11.

[16] Jankowitsch, R. (2009). Chancen und Grenzen von Coaching in der politischen Führung. Zeitschrift für Politikberatung, p.287.

[17] Hartley, J. & Pinder, K. (2010). Coaching political leaders. In: Passmore, Jonathan ed. Leadership coaching: Working with Leaders to Develop Elite Performance. London: Kogan Page, p.159.

[18] Browde, B. (2011). Coaching political leaders: Can coaching be used to improve the quality of executive-level government? Journal of leadership Studies, Volume 5 (Issue 1), p.75.

‘*Government is a race between expectations and capability’.*

Alhoewel deze uitspraken in een andere context zijn gedaan, kan gesteld worden dat deze evenzeer voor raadsleden gelden, wellicht nog meer omdat zij niet fulltime het ambt van raadslid vervullen en niet omringd worden door medewerkers en adviseurs die hun op allerlei fronten te dienste staan.
Voor raadsleden zijn er in het kader van leiderschapsontwikkeling geen standaard programma’s voorhanden, maar de bestaande coachingtheorie is een bruikbaar startpunt voor coaching van raadsleden.

Welke randvoorwaarden zijn van toepassing bij coaching in een publieke setting?
De vraag welke randvoorwaarden van toepassing zijn op coaching in een publieke setting wordt eerst in algemene zin beantwoord. In paragraaf 4 wordt vervolgens bezien of er een coachende rol voor de griffier is weggelegd en zo ja, op welke wijze.

In de eerste plaats moet de coach ervaring hebben met executive coaching vanwege de complexe setting waarin raadsleden opereren, de belangen die op het spel staan en de uitdagingen waar dezen zich voor gesteld zien. Maar zij moeten ook kennis hebben van het politieke bedrijf, de procedures, de praktijken, de context en de cultuur waarbinnen raadsleden opereren.[19]
In de tweede plaats dient de coach te beschikken over kennis en ervaring met het politieke proces. De bijzondere positie waarin raadsleden verkeren, vraagt ook specifieke kennis en ervaring van de coach. Deze moet bij coachingactiviteiten oog en oor hebben voor het vraagstuk politici, leiderschap en macht en de uitwerking daarvan in de praktijk.[20] Het maakt uit of raadsleden tot de coalitie of de oppositie, tot een grote, middelgrote of een kleine fractie behoren en of zij al dan niet over eerdere relevante ervaring beschikken. Ook de onderlinge verhoudingen zijn daarbij van groot belang. Daarnaast kan het verschil maken of het gremium waar raadsleden deel van uitmaken over veel of weinig ervaren raadsleden beschikt. Niet in de laatste plaats moet de coach oog hebben voor de complexe verhouding tussen raadsleden en de media.

Wil een coach raadsleden adequaat kunnen bijstaan, dan zal deze de werking van macht in de context waarin raadsleden opereren en in het bijzonder de relatie tussen macht en persoonlijkheidsstructuur moeten kunnen duiden.
Om Lord Acton te citeren: “Power tends to corrupt, and absolute power corrupts absolutely…”
Richard Nixon merkte op: “It is necessary for me to establish a winner image. Therefore, I have to beat somebody.”
En *Boris Johnson* citerend: *“I am supporting David Cameron purely out of cynical self-interest.”*

Dit maakt het essentieel dat coaches beschikken over kennis van en ervaring met het politieke proces dan wel in de directe nabijheid daarvan functioneren of gefunctioneerd hebben. Zij moeten beschikken over een goed gevoel voor wat er in de specifieke context speelt en inzicht hebben in de rollen, eisen en verwachtingen die aan politici gesteld worden, naast kennis van

[19] Hartley, J. & Pinder, K. (2010). Coaching political leaders. In: Passmore, Jonathan ed. Leadership Coaching: Working with leader to Develop Elite Performance. London: Kogan Page, p.166.

[20] Kets de Vries, M. (2005). Wat leiders drijft, een klinische benadering van gedragsverandering in organisaties. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds. David, O. (2014). Macht! Van instinct tot integriteit. Amsterdam: Mediawerf Uitgevers. De Haan, E. & Kasogi, A. (2014). De schaduwkant van leiderschap, herkennen en vermijden van hoogmoed, ontsporing van excessen. Assen: Koninklijke Van Gorcum. Padilla, A. & Hogan, R. & Kaiser, R. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. The Leadership Quarterly 18 (3), pp.176-194.

de verschillende procedures, praktijken en cultuuraspecten.[21]

Een derde randvoorwaarde is dat de coach beschikt over een analytische oriëntatie en het vermogen om in vrij directe en duidelijke taal met de coachee te kunnen communiceren.
De coach moet, gegeven de uitdagingen waar raadsleden voor staan, in staat zijn om de situatie waarin het raadslid verkeert snel te kunnen duiden en daar adequaat op te reageren. Daarnaast is het van belang dat de coach in staat is daar op een vrij directe en duidelijke wijze met het betreffende raadslid over te communiceren.

4. Is er een coachende rol voor de griffier weggelegd en zo ja, op welke wijze?

Eerst wordt kort ingegaan op de positie en taken van de griffier. Voorts wordt uiteengezet dat een uitsluitend klassieke aanpak door de griffier nu niet meer volstaat. De vraag is dan welke ondersteuning raadsleden nodig hebben om hun taak optimaal te vervullen. Daarbij is denkbaar dat coaching van raadsleden in de huidige setting van nieuwe ontwikkelingen en de vele uitdagingen waar raadsleden voor staan meerwaarde heeft. Aan de hand van mijn eigen ervaring als coach van raadsleden wordt uiteengezet dat een coachende rol voor de griffier mogelijk is, met dien verstande dat deze zoveel mogelijk dient aan te sluiten bij de adviserende rol van de griffier ten opzichte van de gemeenteraad. Verder worden in dit verband enige aandachtspunten vermeld.

<u>Positie en taken van de griffier</u>
De griffier vervult een cruciale functie in het lokale bestuur. De griffier staat de raadsleden bij het uitoefenen van hun functie bij en is hun eerste adviseur. Daarnaast geeft de griffier leiding aan de griffie, de ambtelijke ondersteuning van de raad. De gemeenteraad is de werkgever van de griffier.[22] In dat licht dient de raad een instructie voor de griffier vast te stellen, waarin de taken en de werkzaamheden van de griffier nader worden bepaald.[23] Dit betekent in de praktijk dat de griffier als de onpartijdige vraagbaak van raadsleden fungeert en dat deze hun aldus van advies voorziet. Bovendien neemt de griffier complete discretie in acht.
Hiervoor is in paragraaf 2 uiteengezet welke manieren er zijn om raadsleden meer inzicht te geven in wat het raadswerk inhoudt, te weten kennisoverdracht (bedoeld voor meerdere raadsleden), mentoring (vanuit een politieke insteek) en coaching (leer- en ontwikkelgericht). Gezien de in paragraaf 2 beschreven nieuwe ontwikkelingen en de vele uitdagingen waar raadsleden voor staan volstaat een uitsluitend klassieke aanpak door de griffier niet meer. Daarbij is denkbaar dat coaching van raadsleden in deze nieuwe setting meerwaarde heeft. Deze twee aspecten, onpartijdigheid en discretie, maken dat het voor raadsleden een kleine stap is om wanneer zij zich politiek, maatschappelijk of persoonlijk voor raadsgerelateerde vraagstukken of zorgen gesteld zien zich tot de griffier te wenden voor een meer persoonsgerichte ondersteuning in de vorm van coaching.

<u>Coaching aansluiten bij de adviserende rol van de griffier</u>
Mijn ervaring bij coaching van raadsleden is dat raadsleden, gegeven het politieke krachtenveld waarin zij verkeren, vaak vragen hebben hoe zij in specifieke situaties een betekenisvolle invulling kunnen geven aan hun rol als commissielid, raadslid of voorzitter van een raadsgremium.
Bij het invulling geven aan de wijze van coaching van raadsleden hanteer ik als uitgangspunt

[21] Hartley, J. & Pinder, K. (2002). Coaching political leaders. In: Passmore, Jonathan ed. Leadership Coaching: Working with leader to Develop Elite Performance. London: Kogan Page, pp.159-176.
[22] Artikel 107 Gemeentewet.
[23] Artikel 107a, tweede lid Gemeentewet.

mijn positie en mijn rol als griffier ten opzichte van de gemeenteraad, zoals deze in de Gemeentewet is bepaald. Dit betekent dat ik niet geheel vrij ben in de wijze van coachen. Als raadsgriffier sluit ik bij mijn coachingactiviteiten zoveel mogelijk aan bij mijn adviserende rol ten opzichte van de gemeenteraad. Dit betekent dat er een coachende rol voor mij als raadsgriffier is weggelegd, met dien verstande dat dit naar mijn mening een vorm van adviserend coachen is waarbij coachingtechnieken worden ingezet. Daarnaast zal ook het tijdsbeslag dat met het coachen van een raadslid gemoeid is in het oog gehouden moeten worden. Immers, de griffier staat ten dienste van de gemeenteraad als geheel en dat betekent dat het tijdsbeslag dat met coachingactiviteiten gemoeid is telkens tegen die achtergrond bezien moet worden.

Raadsleden worden geconfronteerd met een veelheid aan gegevens, actoren, vaak concurrerende belangen en machtsuitingen. En willen vervolgens begeleiding hebben hoe hier mee om te gaan. Gelet op de specifieke omstandigheden waaronder raadsleden hun werk doen en het vaak om gerichte en kortdurende coaching gaat hanteer ik een probleemgerichte of oplossingsgerichte stijl. Het inzicht geven in het speelveld, het geven van aanwijzingen, advies of suggesties of het overdragen van informatie en kennis pleegt over het algemeen goed uit te pakken bij de coachee. De inzichtgerichte en zeker de persoonsgerichte benadering acht ik bij raadsleden niet goed toepasbaar. In de praktijk zijn noodzakelijke voorwaarden voor deze benaderingen, te weten goede contractering, duidelijke spelregels en voldoende tijd hiervoor knelpunten.
Wat dit laatste betreft heeft *Sarah Palin*, weliswaar in een geheel andere context, bij de aanvaarding van haar nominatie als kandidaat voor het vicepresidentschap de volgende woorden uitgesproken*: "My fellow citizens, the American presidency is not supposed to be a journey of 'personal discovery' ".*

<u>Aandachtspunten bij coaching door de griffier</u>
Gelet op de bijzondere positie waarin raadsleden verkeren en hun verhouding tot de griffier, namelijk die van werkgever, is het van belang dat het treffen van een coachingvoorziening voor raadsleden op een zorgvuldige wijze plaatsvindt, dit ter vermijding van eventuele onduidelijkheden. Te denken valt aan aanpassing van de ambtsinstructie aan de griffier en nadere regeling van onderwerpen als aard, frequentie en duur van de coaching door de griffier. Ook dient er aandacht te zijn voor de professionaliteit van de dienstverlening en kwaliteitsbewaking door gedragscodes, supervisie en persoonlijke accreditatie. Externe coaches hanteren de in gedragscodes neergelegde gedragsregels op het gebied van respect, integriteit en vertrouwelijkheid, verantwoordelijkheid en professionaliteit, voor interne coaches, zoals de griffier, is het van belang dit eveneens te doen. In dit verband zijn ook de tien geboden voor de executive coach, zoals deze door De Haan zijn opgesteld, relevant.[24]
Verder is het in een politieke omgeving van groot belang dat bij de contractering rekening gehouden wordt met de bijzondere positie en de context waarin raadsleden verkeren. Zo dient expliciet gecontracteerd te worden op vertrouwelijkheid van coachinggesprekken. Raadsleden moeten het vertrouwen hebben dat wat met de griffier besproken wordt binnenskamers blijft. Pas dan is er de vrijheid en de durf om vrijuit te kunnen spreken.
Ten slotte is het ook van belang aandacht te schenken aan bepaalde nadelen die aan interne coaching kleven, zoals het 'tussen de bedrijven door' voeren van gesprekken, veronachtzaming van begin- en eindtijden en verstoring van de containment door storende onderbrekingen tijdens gesprekken. Raadsleden willen vanwege de combinatie van werk en raadswerk vaak gecoacht worden in de avonduren of gedurende de weekenden. En ook dan is het nog niet

[24] De Haan, E. Relationele coaching: Wegen naar meesterschap in helpende gesprekken. Assen: Koninklijke Van Gorcum, pp.40-43.

zeker dat coachinggesprekken doorgang kunnen vinden vanwege samenval met andere verplichtingen. Uitstellen van gesprekken, inkorten of juist verlengen van gesprekken en het voeren van gesprekken onder condities die niet ideaal zijn, zijn zaken waar de coach mee te maken kan krijgen.[25] Dit betekent dat bij de contractering specifiek aandacht gegeven moet worden aan de bewaking van begin- en eindtijdstippen, duur en locatie van de gesprekken.

5. Conclusies en aanbevelingen

Eén van de meest opvallende ontwikkelingen in de afgelopen jaren in het openbaar bestuur is dat sturing van de samenleving steeds meer plaatsvindt vanuit beleidsnetwerken en steeds minder vanuit de centrale positie van de overheid. Raadsleden werken in een bijzondere complexe en snel veranderende maatschappelijke en politiek-bestuurlijke context, wat als gevolg heeft dat raadsleden meerdere rollen met daarbij behorende verantwoordelijkheden te vervullen hebben. Raadsleden kunnen vanwege de bijzondere positie waarin zij verkeren behoefte hebben aan ondersteuning, die niet alleen gericht is op kennisoverdracht en het aanleren van vaardigheden, maar ook op het ondersteunen van hun leer- en ontwikkelproces om zodoende hun professionaliteit als raadslid te vergroten. Daar waar in de private sector executive coaching een geaccepteerde vorm van leiderschapsontwikkeling is, is dit in de politiek niet gebruikelijk. Tegelijkertijd bieden bestaande coachingbenaderingen een goed startpunt voor coaching van raadsleden. Daarbij zijn de probleemgerichte en oplossingsgerichte benaderingen beter toepasbaar dan de persoonsgerichte of de inzichtgerichte, aangezien deze in beginsel het beste aansluiten bij de behoeften en de beschikbare tijd van raadsleden.
De combinatie van bekendheid met de specifieke context van de raadsleden, het elkaar kennen en de daarmee gepaard gaande vertrouwdheid, de snelle beschikbaarheid, makkelijke bereikbaarheid en het kostenaspect kunnen overwegingen zijn om voor coaching van raadsleden te kiezen voor de griffier. Coaching van raadsleden door de griffier kan een meerwaarde hebben, maar alleen in een bepaalde vorm, namelijk een die past bij de eigen aard van het raadslidmaatschap.

Concreet leidt dit tot de volgende aanbevelingen:

- Laat gemeenteraden samen met hun griffiers bezien hoe zij de ondersteuning aan individuele raadsleden kunnen versterken.
- Pas de ambtsinstructie aan de griffier aan als de gemeenteraad besluit tot het mogelijk maken van coaching aan raadsleden en werk onderwerpen als aard, frequentie en duur van coaching nader uit. Heb aandacht voor professionaliteit van de dienstverlening en kwaliteitsbewaking door gedragscodes, supervisie en persoonlijke accreditatie.
- Laat de Vereniging van Griffiers en de Nederlandse Vereniging voor raadsleden, Raadslid.Nu, het initiatief nemen om een specifieke coachingopleiding voor griffiers te ontwikkelen.

[25] Hartley, J. & Pinder, K. (2010). Coaching political leaders. In: Passmore, Jonathan ed. Leadership Coaching: Working with leader to Develop Elite Performance. London: Kogan Page, p.168.

Literatuurlijst

Bovens, M. (1995). *De verplaatsing van de politiek: een agenda voor democratische vernieuwing.* Amsterdam: Wiardi Beckman Stichting.

Browde, B. (2011). *Coaching political leaders: Can coaching be used to improve the quality of executive-level government?* Journal of Leadership Studies, Volume 5 (Issue 1).

CIPD. (2007). *Research Insight Coaching in organizations.*

Commissie Toekomstgericht lokaal bestuur. (2016). *Op weg naar meervoudige democratie.* Den Haag.

Daadkracht voor de overheid. (2017). *Nationaal raadsledenonderzoek 2017, Vijfde trendonderzoek naar de tijdsbesteding en werkzaamheden van gemeenteraadsleden*. Nijmegen.

David, O. (2014). *Macht! Van instinct tot integriteit.* Amsterdam: Mediawerf Uitgevers.

De Graaf, L., Schaap, L., & Theuns, M. (2016). *Raadswerk is Maatwerk. Hoe kun je als raad(slid) meer kleur geven aan de lokale democratie?* Tilburg: Tilburgse School voor politiek en bestuur.

De Haan, E. (2007). *Relationele coaching: Wegen naar meesterschap in helpende gesprekken.* Assen: Koninklijke Van Gorcum.

De Haan, E., & Burger, Y. (2011). *Coachen met collega's.* Assen: Koninklijke Van Gorcum.

De Haan, E., & Kasogi, A. (2014). *De schaduwkant van leiderschap, herkennen en vermijden van hoogmoed, ontsporing van excessen.* Assen: Koninklijke Van Gorcum.

Denters, B. (2015). *Controle en verantwoording in een veranderend lokaal bestuur.* Twente: University of Twente.

Gemeentewet. http://wetten.overheid.nl/BWBR0005416/2017-01-01.

Geuze, S. (2017, maart 18). *Voor elke kopzorg is er wel een coach*. De Volkskrant.

Hartley, J., & Pinder, K. (2010). *Coaching political leaders*. In: *Passmore, Jonathan e.d. Leadership coaching: Working with Leaders to Develop Elite Performance.* London: Kogan Page.

Jankowitsch, R. (2009). *Chancen und Grenzen von Coaching in der politischen Führung*. Zeitschrift für Politikberatung.

Kets de Vries, M. (2005). *Wat leiders drijft, een klinische benadering van gedragsverandering in organisaties.* Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.

Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. (2007). *The toxic triangle: destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments.*The Leadership Quarterly 18 (3).

Raad voor het openbaar bestuur. (2016). *15,9 uur. De verbindende rol van het raadslid in een vitale democratie.* Den Haag.

Schram, J., Van Twist, M., & Van der Steen, M. (2017). *Raad en Hulptroepen. Hefbomen ter versterking van de controlerende rol van de gemeenteraad.* Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.

VNG. (2016). *Maatwerk-democratie. Naar een krachtiger, trefzekere gemeenteraad 2020 als kruispunt in de lokale democratie. Jaarbericht 2016.* Den Haag: Denktank Vereniging van Nederlandse Gemeenten.