



# Congres Gemeentefinanciën

25 november 2019  
Congrescentrum Orpheus  
Apeldoorn



# Tussen de oren van de bestuurder

**Workshop**

Henk Gossink, directeur KNAP Academie



# Ambitie voor het komende uur

Beter begrijpen waarom een advies bij een bestuurder 'landt'.  
Omgaan met de 'niet rationele' aspecten van bestuur.

Vraag: heeft u nog andere ambities?

# Opbouw

- Eerste kijkje tussen de oren
- Weerstand verkennen
- Keuzes vormgeven
- Aansluiten bij de stijl van de wethouder



© 2012 Schleich ©



# Ons brein

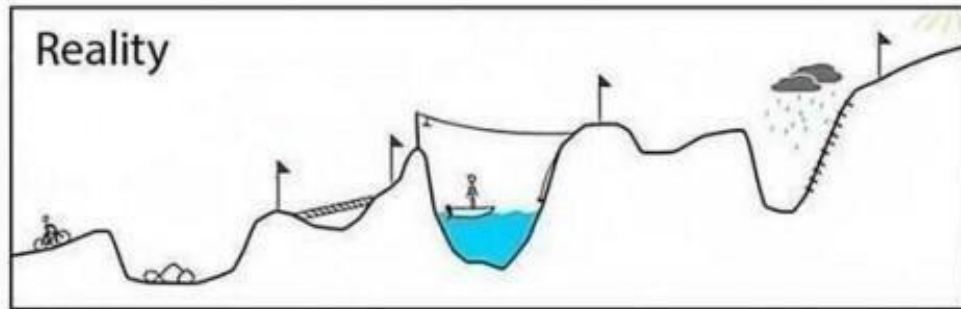
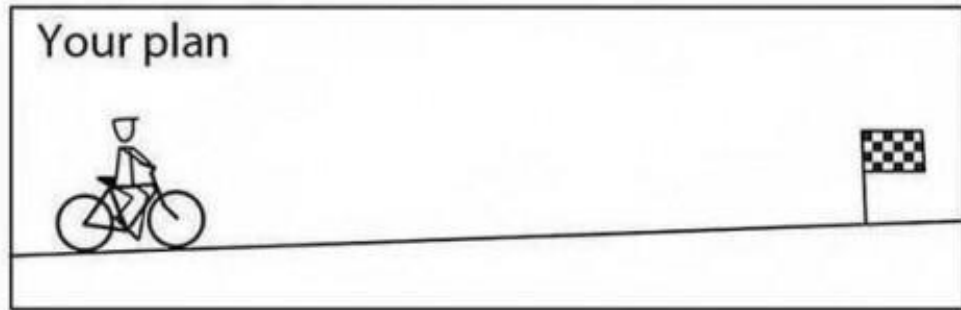
- Onbewust en intuïtief
  - *werkt hard, staat altijd klaar, overal een mening over.*
  - *if it looks like a snake: jump.*
  - *we zien wat we al kennen.*
- Niet gericht op analyseren, maar op hanteren
  - *Maakt en herkent verhalen,*
  - *ziet overal oorzaak en gevolg.*
- Is sociaal, gericht op de groep,
  - *meeleven, meevoelen, erbij horen.*

# Veel voorkomende denkfouten

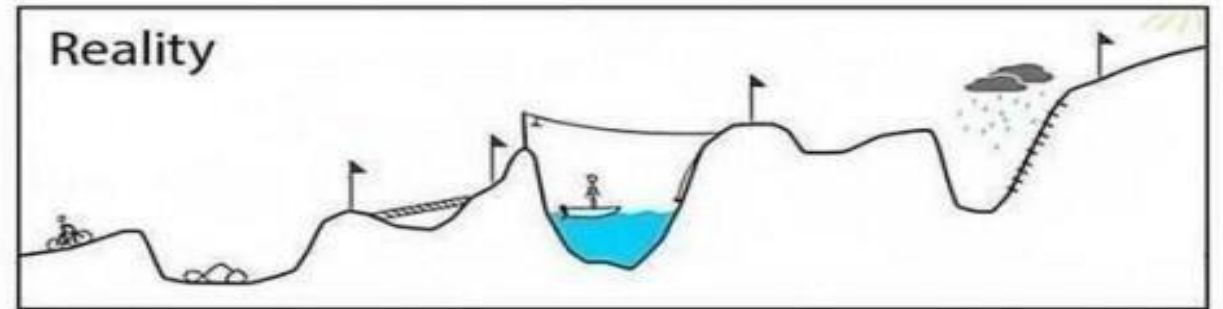
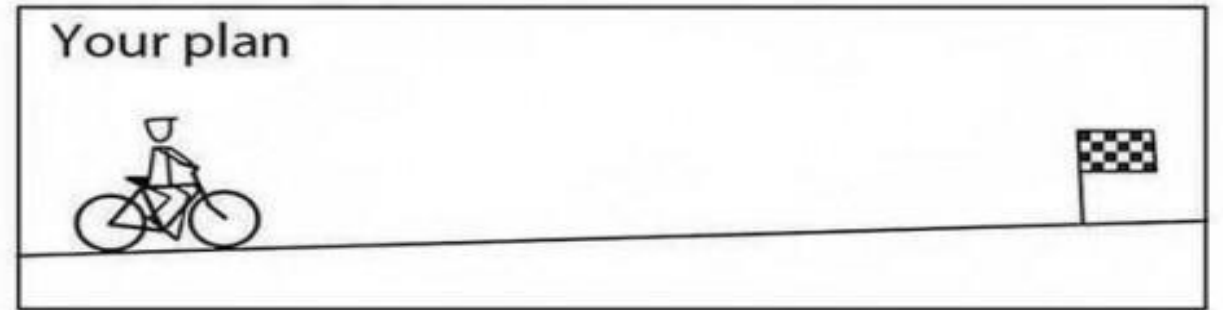
- Optimisme (planning en schatting).
- Afkeer van complexiteit
- Overwaarderen van eigen waarnemingen.
- Causale verbanden zien waar ze niet zijn.

# Optimisme bias

**2016**



**2019**





# Ronde 1: Buurvrouw - buurman

- Voor welke denkfout ben jij gevoelig?
- Voor welke denkfout is jouw organisatie gevoelig?
- Voor welke denkfout is jouw bestuur(der) gevoelig?

# Wat is weerstand?

- Er wordt een zenuw geraakt
- Het rustige denken houdt op
- Er ontstaat een 'automatische' tegenreactie.
- Weerstandsgedrag: 3xf:
  - freeze
  - fight
  - flight



# Waar zit de weerstand

## **SCARF**

- Status: mijn positie staat op het spel
- Certainty: ik verlies grip/ controle
- Autonomy: ik verlies vrijheid
- Relatedness: hoor ik er nog wel bij (outsider)
- Fairness: dit is niet eerlijk!

# Tussenronde: buurman - buurvrouw

- Hoe krijg ik jou 'in de weerstand'?





# De das omdoen: scarf gevoelig adviseren

- Status: aan u als wethouder de keuze...
- Certainty: dan komen we <datum> om de voortgang/ volgende stap te bespreken
- Autonomy: zo houdt u de ruimte om later...  
U bepaalt vervolgens ...
- Relatedness: wij zouden u graag meer betrekken bij...
- Fairness: 'eerlijk = eerlijk' 'zo krijgt iedereen de kans om...'



**Besturen is kiezen,  
maar wie maakt de keuzes?**



# Welk abonnement?

Jaarabonnement € 120,00

Jubileumabonnement € 120,00 (+ gratis iPad versie)

Maandabonnement € 12,00

The logo for The Economist, featuring the words "The Economist" in white serif font on a red rectangular background.

The  
Economist

# Naar Rome of Parijs



## Bijsluiter 2

Als we een vraag te complex vinden, geven we antwoord op een andere, meer simpele, vraag.



# Het Ikea Effect

Wij hechten ons aan de dingen waar wij ons best voor hebben gedaan.



# Bijsluiter 3

We zijn niet gecommiteerd aan iets waar we mee hebben ingestemd.  
We zijn wel gecommiteerd aan datgene waar we ons voor hebben ingezet.



# Bestuursstijlen



# Stijlen van besturen

- Gedrag patronen: typerend gedrag voor de bestuurder
- Stijl verandert weinig in de loop der tijd
- Zegt niks over de kwaliteit van de wethouder

<b>Stijl</b>	<b>Typering</b>	<b>Tip</b>
<i>Leider</i>	Weet wat hij/ zij wil Strategisch sterk Houdt niet van verrassingen	Ken de doelen van de leider Bereid je goed voor Biedt tegenspel
<i>Manager</i>	Sterk op de inhoud Rationeel en inhoudelijk Vindt emoties lastig	Objectiveer gevoelens Adviseer ook schriftelijk Denk mee over politiek & emotie
<i>Verbinder</i>	Sterk op de relatie Begrijpt processen Vindt conflict lastig	Vraag door naar doelen Blijf in contact Help bij conflict
<i>Ambassadeur</i>	Sterk in beeldvorming Begrijpt media Blijft vaak aan de oppervlakte	Adviseer kort en bondig Vertaal naar voorbeelden Maak je onderwerp zichtbaar
<i>Beheerder</i>	Sterk in controle Behoud het goede Houdt vast aan zekerheden	Stap voor stap Maak 'rugdekking' expliciet

# Slotstelling

Het is niet rationeel om bestuurders als 'rationele' wezens te benaderen.