

MANAGEMENTSAMENVATTING

DE AMBTELIJKE KOORDDANSER

HANDELINGSPECTIEVEN VOOR AMBTELIJKE LEIDERS
DIE VERANTWOORDELIJK ZIJN VOOR HET VERANDEREN
VAN GEMEENTELIJKE ORGANISATIES MET EEN UITVOERENDE TAAK



RE-SOLVE



THESIS MODULAR EXECUTIVE **RAY BODOK**
MBA IN PUBLIC AND PRIVATE
11 JUNI 2024

AANLEIDING

De afwikkeling van aardbevingsschade in Groningen, de affaire kinderopvangtoeslag, de stikstofcrisis, de asielcrisis, woningnood, ongelijkheid en jeugdzorg. Allemaal problemen waardoor de uitvoering van wet- en regelgeving en beleid in de schijnwerpers is komen te staan. Niet alles gaat in de uitvoering fout, maar als het eenmaal fout gaat, gaat het gruwelijk mis en komen mensen in de knel: burgers zijn de klos. De problemen met uitvoeringsorganisaties raken niet alleen uitvoeringsorganisaties van de rijksoverheid, maar ook de gemeentelijke overheden. Gemeenten hebben al decennia te maken met nieuwe taken door decentralisaties, die (volgens de Vereniging Nederlandse Gemeenten, Vereniging van Nederlandse Raadsleden en Divosa) tot grote problemen in de uitvoering en met financiën hebben geleid. Daarnaast raken de autonome taken in de verdrukking: uitvoering van nationaal beleid is een dominante activiteit van gemeenten geworden. Publieke organisaties zijn continu onder druk om zich aan te passen aan de veranderende omstandigheden, daarin is leiderschap een essentiële factor. Daarnaast faalt 70% van verandertrajecten over het algemeen, leiderschap is daarin een belangrijk element.

PROBLEEMSTELLING

Wat maakt dat ambtelijke leiders organisatieveranderingen kunnen implementeren in gemeentelijke organisaties met een uitvoerende taak?

ONDERZOEKSVRAAG

Wat is de rol van ambtelijke leiders van gemeentelijke organisaties met een uitvoerende taak in organisatieveranderingen, die mogelijk worden blootgesteld aan beperkingen in de operationele vrijheid of politiek-maatschappelijke druk?

ONDERZOEKSAANPAK

Leiderschap is beperkt onderzocht in de context van organisatieveranderingen in gemeentelijke organisaties met een uitvoerende taak, inclusief de bijbehorende vormen van druk. Daarom is in dit onderzoek een exploratieve methodologie gebruikt: de gefundeerde theoriebenadering. Hierin wordt op basis van de data theorie ontwikkeld en vervolgens aangescherpt op basis van literatuur. Het resultaat: een theorie gefundeerd in data.

CONCLUSIES

De context van de gemeentelijke uitvoering betekent voor de leider veel druk door nieuwe taken, beperkingen in beleidsvrijheid, beperkingen in financiën, maar ook een gebrek aan vertrouwen en hoge verwachtingen vanuit de politiek en de maatschappij. Druk door nieuwe taken, beleidsvrijheid en capaciteit is afhankelijk van de sector; maar politieke, financiële en maatschappelijke druk zijn altijd relevant in de context van de ambtelijke leider.

Beperkingen van middelen vragen dat ambtelijke leiders schaarse adresseren met financiële strategieën en met innovaties. Ook vragen beperkingen dat ambtelijke leiders navigeren door het politieke landschap: vrijmoedig spreken over de gevolgen van de beperkingen en duidelijke keuzes voorleggen. Hierbij moeten de ambtelijke leiders ook ruggengraat tonen: ze kunnen zich niet permitteren om toezeggingen te doen waardoor de

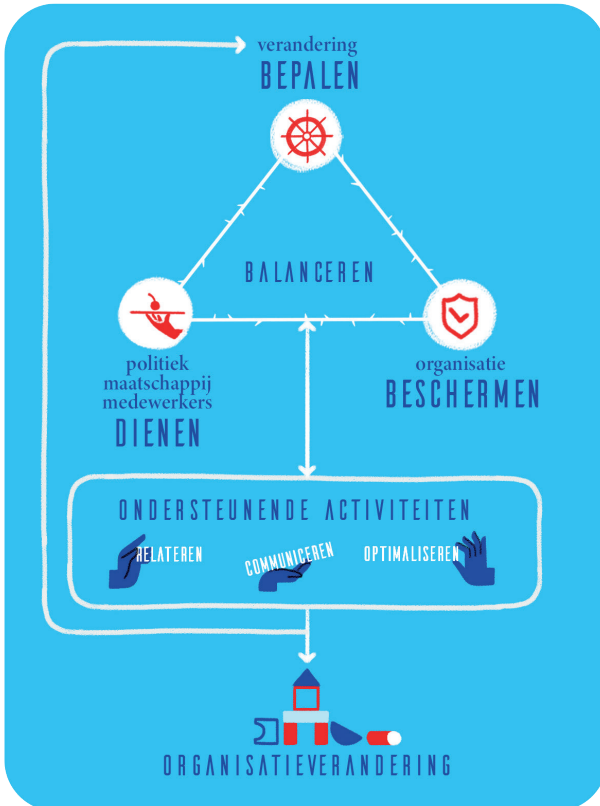
organisatie en de maatschappij in de knel komen. Verder moet de leider ook zelf prioriteren.

Nieuwe taken en beperkingen in beleidsvrijheid vragen lobbyactiviteiten van de ambtelijke leider bij de EU, rijksoverheid en provincies; om knelpunten en wensen kenbaar te maken of om bij te dragen aan het ontwikkelproces van wet- en regelgeving. Hiervoor benutten ze het eigen netwerk, de Vereniging van Nederlandse Gemeenten, G4 of andere netwerken. Ook vraagt het van de leider om wederzijdse uitwisseling tussen beleid en uitvoering te faciliteren en om te prioriteren.

Het omgaan met politieke en maatschappelijke druk vraagt dat leiders zoveel mogelijk dienen.

Leiders dienen de maatschappij door wensen op te halen, signalen te adresseren, een oogje in het zeil te houden en ook door ruimte te creëren voor de menselijke maat. Leiders dienen de politiek door behoeftes op te halen, informatie over de uitvoering te delen, politieke ambities te vertalen naar ambtelijke plannen en afspraken te maken. Leiders dienen medewerkers (inclusief andere leidinggevenden) door condities te creëren waarbinnen ze kunnen excelleren. Waar het niet meer mogelijk is om te dienen, is het aan ambtelijke leiders om de organisatie te beschermen tegen de druk. De ambtelijke leider beschermt door ruggengraat te tonen, vrijmoedig te spreken, politici en beleidsmakers in de praktijk mee te nemen, ambtelijke en politieke rollen te verhelderen en politieke commitment te organiseren.

CONTEXTUELE DRUK



De rol van ambtelijke leiders binnen organisatieveranderingen begint bij het bepalen van de verandering: het bepalen en uitdragen van de koers, rollen en taken binnen de verandering en de prioriteiten binnen de kaders van contextuele druk. Tegelijkertijd vraagt de context aan leiders om zoveel mogelijk te dienen en als het niet meer kan, te beschermen. De hoofdrollen bepalen, dienen en beschermen ondersteunen ambtelijke leiders met het optimaliseren, het communiceren en het relateren. Samen vormen de hoofdrollen en de ondersteunende activiteiten het koorddansmodel voor ambtelijk leiderschap in verandertrajecten.

AANBEVELINGEN VOOR DE PRAKTIJK

De algemene aanbeveling is om het koorddansmodel voor ambtelijk

leiderschap in verandertrajecten als kader te gebruiken voor het leiden van veranderingen in de gemeentelijke uitvoeringspraktijk. Leaders kunnen het koorddansmodel gebruiken voor het inrichten, managen en evalueren van organisatieveranderingen. Ook kunnen ze het koorddansmodel gebruiken voor het vormgeven, ontwikkelen en evalueren van leiderschap. Verder kunnen leaders het model gebruiken om de verschillende vormen van druk te managen, die zich in de context van gemeentelijke uitvoering voordoen. Daarnaast zijn er ook een aantal specifieke aanbevelingen.

- 1 Wees goed op de hoogte van de kansen en bedreigingen van de juridische en beleidsmatige context. Gebruik die informatie om de context op alle niveaus te beïnvloeden ten faveure van de uitvoering.
- 2 Maak structurele afspraken voor uitwisseling tussen uitvoering en beleid.
- 3 Investeer in een goede, gelijkwaardige en professionele relatie met de politiek. Verdiep in elkaar, spreek vrijmoedig, toon ruggengraat en maak de politiek deelgenoot van de praktijk.
- 4 Straal koersvastheid uit, maar beschouw de koers innerlijk als 'work in progress'. Houd in het hoofd ruimte om de koers verder aan te scherpen.
- 5 Maak geen gedetailleerde veranderplannen. De organisatie heeft ambtelijke ruimte nodig om de verandering te kunnen vormgeven.
- 6 Doe het niet alleen. Smeed interne en externe coalities om de verandering te kunnen realiseren.
- 7 Wees scherp op prioriteiten. Neem geen opdrachten aan waarvoor geen middelen beschikbaar zijn. Durf huidige activiteiten te herzien, maak keuzes en leg scherpe keuzes bij de politiek voor.
- 8 Communiceer vaak en divers. Neem de organisatie mee in het veranderverhaal en maak het concreet voor alle niveaus binnen de organisatie. Benut daarvoor vooral ook de

ordering van de organisatie.

- 9 Toon ruggengraat. Durf te besluiten in onzekerheid. Communiceer grenzen duidelijk en effectief richting de politiek, de medewerkers en de maatschappij. Intervenueer in situaties waar medewerkers bewust of onbewust de organisatieverandering ondermijnen.
- 10 Neem ruimte voor persoonlijke reflectie. Check of je het bepalen, dienen en beschermen voldoende balanceert.
- 11 Onderhoud zelf een goed gevoel voor de uitvoering. Opereer niet vanuit een papieren werkelijkheid.

AANBEVELINGEN VOOR DE WETENSCHAP

- 1 Onderzoek de toepasbaarheid van het model in meer gemeenten.
- 2 Onderzoek de toepasbaarheid van het model bij uitvoeringsorganisaties van de rijksoverheid.
- 3 Doe onderzoek naar leiderschap in andere typen organisaties binnen gemeenten.
- 4 Onderzoek de impact van contextuele factoren op de ambtelijke leider.
- 5 Onderzoek de impact van contextuele factoren op ambtelijk leiderschap in verandertrajecten.



**MEER WETEN?
NEEM GERUST
CONTACT OP!**

+ 31 6 20 93 44 06
ray.bodok@re-solve.biz
www.re-solve.biz