



Universiteit
Leiden

The Netherlands

Factsheet sturingsreis: een onderzoek naar de rol van publieke managers op verschillende hiërarchische niveaus in het sturen op maatwerk

Schubad, M.J.; Bernards, B.J.T.H.; Pas, S. van der; Groeneveld, S.M.

Citation

Schubad, M. J., Bernards, B. J. T. H., Pas, S. van der, & Groeneveld, S. M. (2024). *Factsheet sturingsreis: een onderzoek naar de rol van publieke managers op verschillende hiërarchische niveaus in het sturen op maatwerk*. Leiden: Universiteit Leiden. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/4039549>

Version: Publisher's Version

License: [Leiden University Non-exclusive license](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/4039549>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).

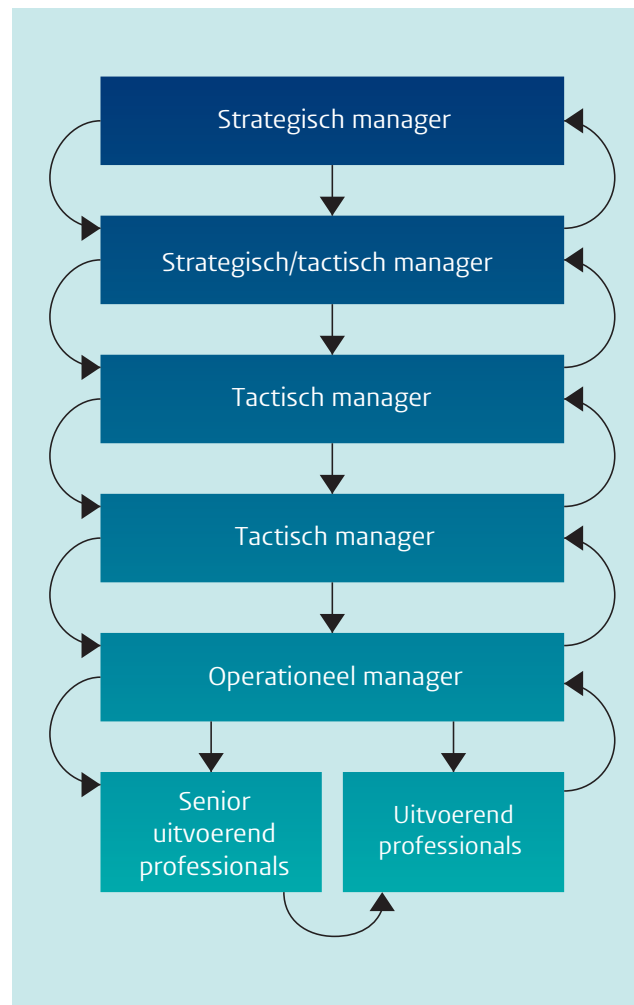


Een onderzoek naar de rol van publieke managers op verschillende hiërarchische niveaus in het sturen op maatwerk

Van publieke organisaties wordt in toenemende mate verwacht dat zij maatwerk leveren en de menselijke maat meewegen in besluiten. De praktijk is echter weerbarstiger en maatwerk leveren is niet gemakkelijk, vooral in een organisatie waar ook een hoge productie belangrijk is. Dit onderzoek laat zien dat uitvoerend professionals onvoldoende ruimte ervaren om maatwerk te kunnen leveren. *De Sturingsreis* richt zich op de vraag hoe sturing op maatwerk vorm krijgt binnen de gemeente Den Haag. We analyseren hoe leidinggevendenden in de top van de organisatie belangen afwegen en sturen op maatwerk én hoe die opdracht in verschillende hiërarchische lagen van de organisatie wordt ervaren.

Voor dit onderzoek zijn managers ($n=14$) van alle hiërarchische lagen geïnterviewd: van strategisch manager en tactisch manager tot operationeel manager en de daarbij behorende uitvoerend professionals ($n=8$) (zie alle lagen in figuur 1). In deze factsheet komen de bevindingen uit de interviews aan bod en stellen we een aantal prikkelende vragen om deze bevindingen levend in de organisatie te brengen en met elkaar te bespreken.

Figuur 1
Operationeel-ambtelijke sturingsketen



Leiderschapsidentiteit

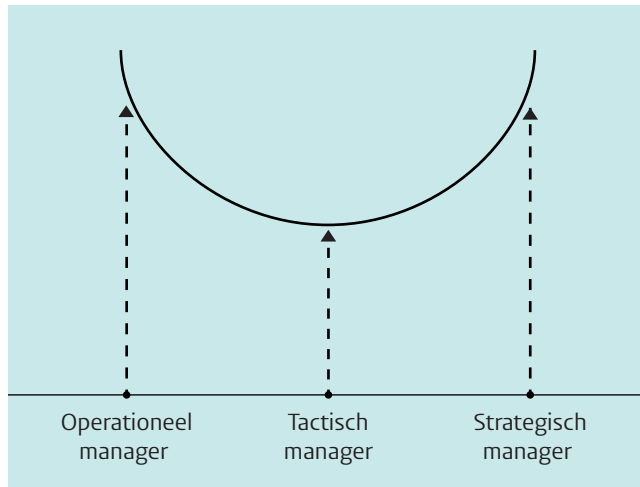
In dit onderzoek gebruiken we de theoretische lens van leiderschapsidentiteit om te kijken naar leiderschapsgedrag. Door middel van identiteit schrijven managers zichzelf een bepaalde rol toe die vervolgens hun leiderschapsgedrag verklaart.

Managers kunnen een meer *centrale leiderschapsidentiteit* hebben, waarbij ze zichzelf identificeren als een leider en zich vooral richten op organisatieprocessen. Organisatiedoelen, jaarplannen en KPI's zijn de basis voor hun leiderschapsgedrag waarbij ze focussen op het controleren en monitoren van hun medewerkers.

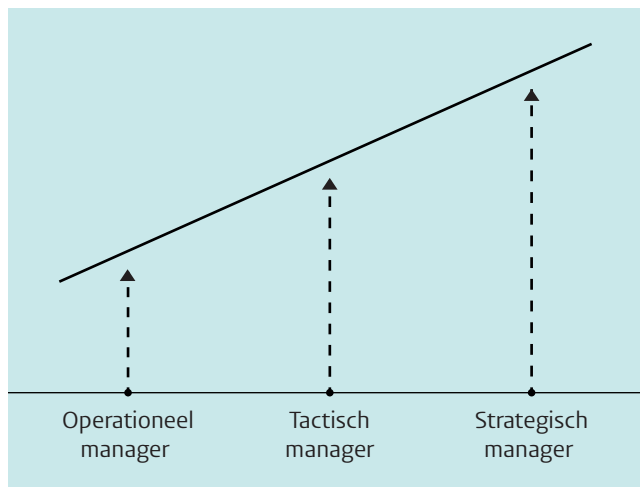
Managers met een meer *professionele leiderschapsidentiteit* delen de normen en waarden van uitvoerend professionals en hebben inhoudelijke kennis van hun werkprocessen. Hun leiderschapsgedrag is vooral gericht op het aanmoedigen en ondersteunen van hun medewerkers. Professionele- en centrale leiderschapsidentiteit kunnen naast elkaar bestaan.



Figuur 2
Professionele leiderschapsidentiteit



Figuur 3
Centrale leiderschapsidentiteit



Bevindingen uit de interviews

- 1 **Strategisch managers** hebben een sterke centrale- én professionele leiderschapsidentiteit. Ze nemen een voorbeeldrol in en proberen een visie uit te dragen naar collega's binnen (en buiten) de organisatie. Ze lopen af en toe mee met de uitvoering en hebben inhoudelijke kennis van de uitvoeringspraktijk waardoor ze zich kunnen verplaatsen in het werk van de uitvoerend professionals. Strategisch managers noemen maatwerk als prioriteit. Zoals één strategisch manager benoemde: *"Ik ben dit continu aan het uitdragen, voorbeeldgedrag tonen, overal waar ik ben mensen het gevoel geven dat ze de ruimte hebben om deze beweging te mogen maken."* Tegelijk ervaren tactisch managers dit niet altijd in hun interacties met strategisch managers.
- 2 **Tactisch managers** hebben een meer centrale leiderschapsidentiteit. Zij hebben veel kennis van de jaarplannen, KPI's en bredere organisatieprocessen. Deze zijn dan ook leidend in hun leiderschapsgedrag. Ze sturen vooral op aantallen en productie, waarbij maatwerk minder als prioriteit wordt gezien. Zoals een tactisch manager aangaf: *"... in algemene zin sturen we op maatwerk, maar ik moet zeggen dat ik niet heel regelmatig er over praat, omdat het niet in onze top vijf staat"*.
- 3 **Operationeel managers** hebben een meer professionele leiderschapsidentiteit. Zij hebben inhoudelijke kennis van de uitvoeringspraktijk omdat zij vaak zelf uitvoerend professional zijn geweest en omdat zij dagelijks contact hebben met deze groep. Hierdoor weten operationeel managers hoe ze ruimte moeten

geven aan de professionals. In de praktijk wordt dit als lastig ervaren, omdat ze door hun leidinggevend worden gestuurd op productie. Ze ervaren dus een spanningsveld tussen enerzijds hun medewerkers ondersteunen in het leveren van maatwerk en anderzijds rekening houden met de bredere organisatiedoelen.

Discussie

Ter reflectie, voor elke hiërarchische laag een vraag:

- *Professionals*: hoe kan ik zelf de ruimte vragen die ik nodig heb om maatwerk te leveren?
- *Operationeel managers*: hoe ga ik om met het spanningsveld tussen enerzijds de wensen van uitvoerend professionals en anderzijds het verantwoorden richting mijn leidinggevend?
- *Tactisch managers*: hoe kan ik in de bestaande organisatieprocessen maatwerk prioriteren?
- *Strategisch managers*: hoe kan ik ervoor zorgen dat mijn visie leidt het leveren van maatwerk bevordert?

Verantwoording

Dit onderzoek is mogelijk gemaakt door de gemeente Den Haag en uitgevoerd in een samenwerking van de Universiteit Leiden en de Health Campus Den Haag. De betrokken onderzoekers zijn Marit Schubad, Bernard Bernards, Suzan van der Pas en Sandra Groeneveld. Daarnaast danken wij alle respondenten hartelijk voor hun medewerking. Voor meer informatie of bij vragen: Marit Schubad, m.j.schubad@fgga.leidenuniv.nl



Universiteit
Leiden
Instituut Bestuurskunde

