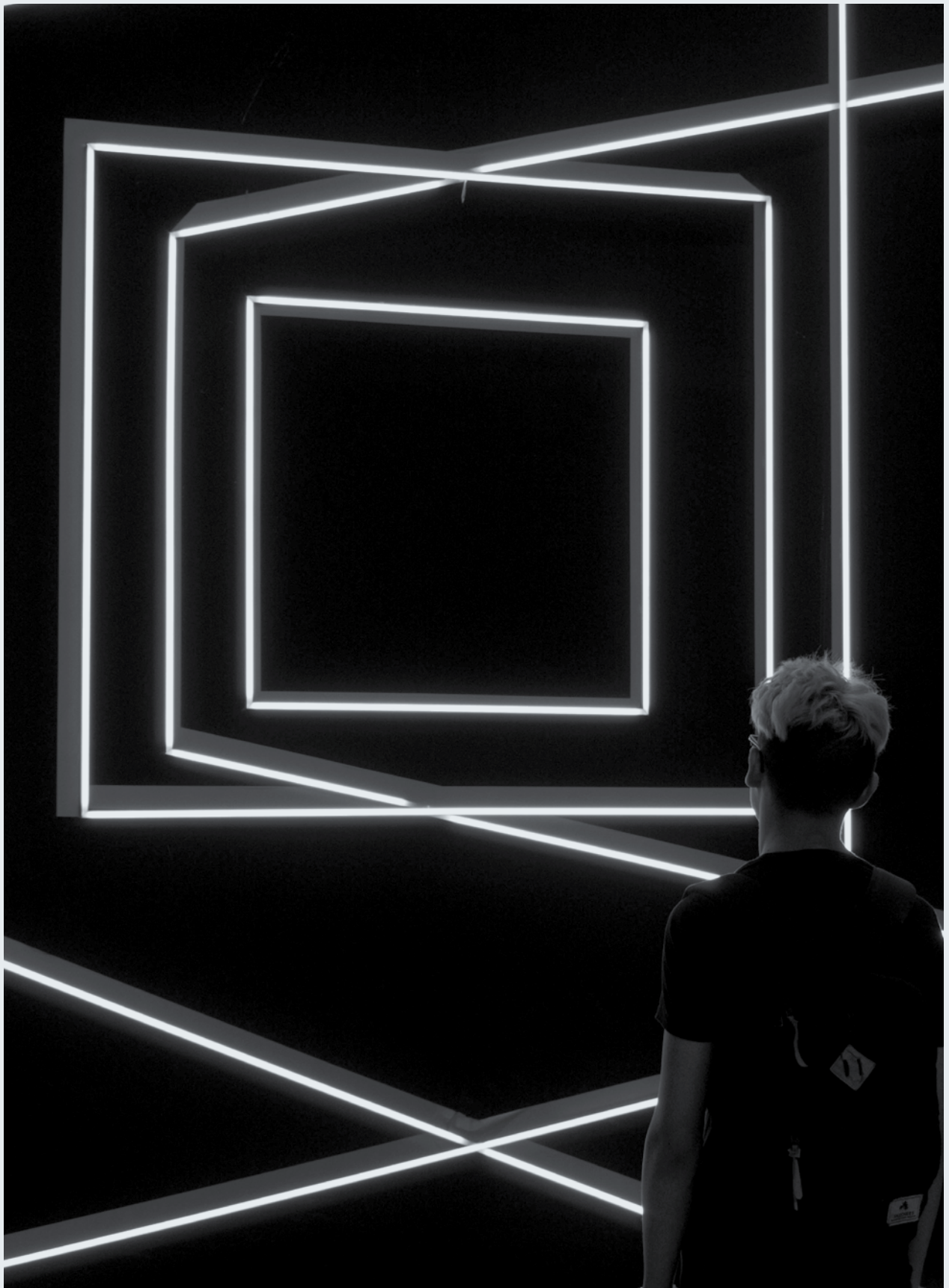




OP ZOEK NAAR CHANGE AGENTS BINNEN DE OVERHEID

EDUARD SCHMIDT

33

Nieuwe politieke leiders willen graag daadkrachtig leiderschap laten zien, bijvoorbeeld door ambitieuze hervormingen door te voeren die top-down bedacht en geïmplementeerd worden. De uitdagingen waar de publieke sector voor staat, vragen echter om veranderingen van onderop. Maar om dat te bereiken moet leiderschap gericht zijn op het creëren van sociale veiligheid, ruimte voor innovatie en het identificeren van kennisbrokers die verschillende netwerken samenbrengen.

De roep om nieuwe manieren van werken binnen de overheid klinkt harder dan ooit. De toeslagenaffaire bij de Belastingdienst, de controverse over het terugvorderen van de bijstand bij de gemeente Wijdereen of de problemen bij uitvoeringsorganisaties zoals het UWV of het CBR. Krantenkoppen genoeg die lieten zien wat er niet goed ging bij overheidsorganisaties. In veel gevallen werd verwezen naar het ontbreken van maatwerk en oog voor de menselijke maat bij publieke organisaties. Het eindrapport van de Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties 'Klem tussen balie en beleid', spreekt wat dat betreft boekdelen. Het moet anders, maar hoe?

Binnen de publieke sector moet de maatschappelijke meerwaarde van het werk weer voorop komen te staan. Dat er onvoldoende ruimte is voor maatwerk en de menselijke maat binnen overheidsorganisaties is een gevolg van de dominantie van de systeemwereld

van regels, procedures en structuren over de leefwereld, de dagelijkse realiteit, van burgers (Schmidt e.a., 2019). Het terugbrengen van maatwerk en de menselijke maat in overheidsdienstverlening lijkt te vragen om daadkrachtig optreden van politiek leiders. Wanneer overheidsorganisaties namelijk proberen te veranderen, zeker als het gaat om grote hervormingen, is er meestal sprake van een geplande veranderaanpak; er worden doelen gesteld, een plan uitgestippeld en verandering wordt van bovenaf bedacht en uitgerold. Dat is een manier van werken die lijkt te vragen om daadkrachtig leiderschap vanaf de top. Maar juist dat type leiderschap is niet wat we nu nodig hebben. De vraag is of een van bovenaf geplande veranderaanpak overheidsdienstverlening daadwerkelijk kan veranderen, laat staan beter maakt. Meestal zijn het namelijk professionals op de werkvloer zelf die goed zien waar verandering nodig is. In hun dagelijkse contact met burgers zien professionals waar regels en

structuren ongewenste effecten sorteren en daarmee goede dienstverlening (én werkplezier) in de weg staan. Professionals die te maken krijgen met red tape (overbodige en belastende regels), zijn meer geneigd om af en toe van regels af te wijken om maatwerk mogelijk te maken. Juist de professionals in de frontlinie moeten op dagelijkse basis nadenken over hoe zij met hun werk maatschappelijke meerwaarde voor burgers kunnen creëren. Om hen te helpen, moet daadkrachtig politiek én ambtelijk leiderschap met name gericht zijn op het centraal stellen van de ideeën en perspectieven van professionals. Wat mij betreft is de kern van het leiderschap dat we verwachten van de nieuwe politieke (en ambtelijke) top daarom: op zoek gaan naar change agents binnen de overheid.

CHANGE AGENTS

Change agents zijn individuen of teams die verantwoordelijk zijn voor het initiëren, dirigeren en implementeren van specifieke initiatieven, projecten of veranderingen. Change agents worden gezien als 'champions' die verandering in organisaties aanjagen en weerstand tegen veranderingen proberen weg te nemen. Met name veranderingen die botsen met geïnstitutionaliseerde normen en waarden in de organisatie, zogenaemde divergente veranderingen, vragen om change agents die bijdragen om dit soort veranderingen mogelijk te maken (Battilana en Casciaro, 2012). Juist de veranderingen die kunnen bijdragen om maatwerk mogelijk te maken en de menselijke maat weer voorop te zetten, zoals opgavegericht werken of werken volgens de bedoeling, kunnen botsen met hoe er nu gewerkt wordt en kunnen daarom gezien worden als divergente verandering. Waar moet politiek en ambtelijk leiderschap dan op gericht zijn? Daar heb ik drie adviezen voor.

SOCIALE VEILIGHEID

Mijn eerste advies is gericht op de noodzaak om te zorgen voor sociale veiligheid. Om verandering van onderop mogelijk te maken, is namelijk allereerst een sociaal veilige organisatieomgeving nodig. Afwijken van de regels, bijvoorbeeld om maatwerk mogelijk te maken, kan alleen in een omgeving waarin professionals zich veilig voelen. Datzelfde geldt ook voor het naar voren brengen van ideeën om dienstverlening te verbeteren. Een sociaal veilige omgeving draagt bij aan het leervermogen van organisaties en maakt daarmee verandering mogelijk. Dat leiderschap, van de top tot de direct leidinggevende, hier een cruciale rol in speelt, wekt geen verbazing. Rekening houden met individuele behoeftes, het versterken van de onderlinge samenwerking en een voorbeeldrol innemen, zijn allemaal leiderschapsgedragingen die sociale veiligheid kunnen bevorderen (Groeneveld & Tiggelaar, 2020). Hoewel het niet slecht gesteld is met de sociale veiligheid binnen de overheid, kan het altijd beter!

RANDVOORWAARDEN VOOR INNOVATIE

Naast een veilige omgeving, zijn er andere randvoorwaarden nodig om change agents binnen de overheid te activeren. Denk hierbij aan zaken zoals adequate (financiële) middelen, duidelijke doelen en voldoende autonomie en ruimte. Mijn tweede advies gaat op dit laatste punt in. Om ruimte te creëren is, zoals hierboven al beschreven, het stimuleren van medewerkers en het bieden van een sociaal veilige omgeving noodzakelijk. Tegelijkertijd vraagt het ook iets anders van leiderschap binnen de overheid. Het vraagt naast leiderschap naar binnen, ook om leiderschap naar boven en naar buiten. Onderzoek laat zien dat er onder veel overheidsmedewerkers behoefte is aan leiderschap

Binnen de publieke sector moet de maatschappelijke meerwaarde van het werk weer voorop komen te staan

naar boven om ruimte te bieden aan het kunnen inspielen op nieuwe ontwikkelingen en dus responsief te zijn (Leiden Leadership Centre, 2021). Het betekent dat leidinggevendenden als hitteschild moeten fungeren voor change agents. Niet om te voorkomen dat ze kritiek krijgen, wel om ook naar boven (lees: de politieke top) te laten zien dat experimenteren en uitproberen soms noodzakelijk zijn om dienstverlening te kunnen verbeteren. Naar buiten toe is het belangrijk dat, zeker de politiek, af en toe ook gaat staan voor het werk van publieke organisaties. Zonder de problemen van publieke organisaties van de afgelopen jaren te willen bagatelliseren, weten we ook dat de prestaties van publieke organisaties extra kritisch worden bekeken. Het is spannend als change agents zelf de ruimte krijgen om verandering vorm te geven, want wat als het misgaat, maar experimenteren en uitproberen is soms noodzakelijk om tot verbetering te komen.

IDENTIFICEER KENNISBROKERS

Mijn derde en laatste advies gaat over het belang om zogenoemde 'kennisbrokers' te identificeren. Change agents binnen de overheid, zullen vaak ook kennisbrokers zijn omdat ze in meerdere netwerken actief zijn en daardoor informatie van de ene plek kunnen verbinden met de nadere plek (Battilana & Casciaro, 2012). Voor publieke organisaties die steeds vaker over de grenzen van hun eigen organisatie moeten werken om maatschappelijke meerwaarde te kunnen creëren zijn dit soort kennisbrokers essentieel. De COVID-19-crisis heeft laten zien dat professionals die actief waren binnen verschillende netwerken een grote bijdrage leverden aan het zorgen voor nieuwe informatie, kennis en best-practices naar hun eigen organisatie.

LEF

Sommige van deze adviezen lijken wellicht vanzelfsprekend. Meer aandacht voor de rol van professionals om verandering van onderop te initiëren klinkt

wellicht niet revolutionair maar vraagt tegelijkertijd om een hele andere manier van werken van de politieke en ambtelijke top. Het vraagt leiderschap dat gericht is op het intellectueel stimuleren van medewerkers, het ruimte bieden aan nieuwe perspectieven en het motiveren van professionals om veel meer zelf het heft in handen te nemen. Het vraagt uiteindelijk ook om politieke daadkracht om deze ruimte te realiseren. En als laatste vraagt het lef. Lef om niet zelf opnieuw te bedenken hoe het moet, maar juist change agents binnen publieke organisaties de ruimte te geven om van onderop al het belangrijke werk dat in de publieke sector wordt gedaan, nog beter te maken.

Dit artikel is een bewerking van een essay geschreven in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Literatuur

- Battilana, J., & Casciaro, T. (2012). Change agents, networks, and institutions: A contingency theory of organizational change. *Academy of Management Journal*, 55(2), 381-398.
- Edmondson, A.C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Groeneveld, S.M. & Tiggelaar, M. (2020). *Werken aan sociale veiligheid: De rol van leiderschap in het creëren van een veilig werkklimaat*. Leiden: Universiteit Leiden.
- Leiden Leadership Centre (Groeneveld, S.M., van der Voet, J., Kuipers, B. & Herms, S.) (2021). *Empirische Studie Publiek Leiderschap*. Leiden: Universiteit Leiden.
- Schmidt, J.E.T., Kuipers, B.S., Groeneveld, S.M., Fraussen, B., Ashikali, T., Laterveer, H., & Slooff, A. (2019). *Publiek leiderschap en maatschappelijke meerwaarde*. Den Haag: Leiden Leadership Centre.

--

Eduard Schmidt is universitair docent bij het Instituut Bestuurskunde en research fellow bij het Leiden Leadership Centre, Universiteit Leiden. Hij houdt zich bezig met vraagstukken rond leiderschap en organisatieverandering, in het bijzonder in de zorg.