

# Scenario planning: toekomstige leiderschapscompetenties

Een scenariostudie naar leiderschapscompetenties binnen de gemeente als ambtelijke organisatie

**Anne ter Vrugt (549185)**

Master Bestuurskunde, Beleid en Politiek  
Erasmus Universiteit Rotterdam

Datum: Juli, 2020  
Eerste lezer: Dr. R.F.I. Moody  
Tweede lezer: H.B. Broekema MSc  
Aantal woorden: 19884

## DANKWOORD

Voor u ligt het eindresultaat van mijn masterscriptie in de vorm van een scenariostudie. Hiermee sluit ik de mooie jaren op de universiteit af. Het onderzoek is uitgevoerd voor organisatie- en adviesbureau Hiemstra & De Vries.

Het doen van een scenario studie was voor mij nieuw en daardoor een grote uitdaging. We proberen in ons leven vaak grip te krijgen op gebeurtenissen die ons zomaar lijken te overkomen. In deze scriptie heb ik mijzelf uitgedaagd in het uitgaan van onzekerheden, we weten namelijk niks zeker. Het was een andere manier van denken waarbij ik mij verder heb ontwikkeld en geleerd oude patronen los te laten.

Graag wil ik een aantal mensen bedanken. Allereerst mijn stagebegeleider Nienke Jansen voor haar begeleiding en kritische reflectie vanuit Hiemstra & De Vries. Ook is een woord van dank voor de respondenten zeker op zijn plaats. Zelfs tijdens de Coronacrisis hebben zij tijd gevonden om mij te woord te staan. Ook bedank ik graag Babs Broekema voor haar kritische en stimulerende feedback als tweede lezer. In het bijzonder Rebecca Moody, zonder jouw motiverende woorden had ik het nooit aangedurfd om een scenariostudie uit te voeren waarbij zowel een kwantitatieve als een kwalitatieve methode wordt gebruikt. Mijn intentie om deze scriptie 'gewoon' te houden is niet helemaal gelukt maar je positieve en nuchtere instelling hebben mij steeds opnieuw gemotiveerd om verder te gaan. Tot slot mijn lieve ouders, vrienden en tweelingzus Sophie. Zonder jullie vertrouwen en bemoedigende woorden was ik nooit zo ver gekomen. Ik ben klaar.

Anne ter Vrugt

Juli, 2020

## SAMENVATTING

Dit onderzoek hoopt meer inzicht te geven in toekomstige leiderschapscompetenties voor de publieke sector. De gehanteerde strategie is een scenariostudie op basis van de TAIDA methode (Lindgren & Bandhold, 2009) waarin vier scenario's op basis van de belangrijkste onzekerheden tot stand zijn gekomen. De hoofdvraag luidt daarbij als volgt: *Welke toekomstscenario's zijn in de publieke sector te onderscheiden en welke (mogelijk) relevante leiderschapscompetenties komen in deze scenario's naar voren?* Een scenariostudie wordt veelal ingezet om vroegtijdig te anticiperen op mogelijke toekomsten. Scenario's geven verschillende beelden hoe de toekomst er uit zou kunnen zien (Lindgren & Bandhold, 2009; Janssen et al., 2002). Vanuit de literatuur zijn ook toekomstige leiderschapscompetenties benoemd zoals samenwerkingsgericht ('t Hart, 2014) en nieuwe huidige competenties zoals het omgaan met sociale media (Van der Wal, 2017). Door middel van zowel kwalitatieve als kwantitatieve methoden en een trendanalyse zijn de onzekerheden gedestilleerd. In totaal hebben 98 respondenten de vragenlijst ingevuld en zijn 4 experts uit de wetenschap en 15 medewerkers uit de publieke sector, met/zonder leidinggevende functie geïnterviewd. De volgende scenario's zijn daarbij tot stand gekomen op basis van ongelijkheid onder burgers en politiek-bestuurlijke middelen van de gemeente als belangrijkste onzekerheden:

Scenario 1 **'de boot gemist'** kenmerkt zich door crisis, wantrouwen, weinig politiek-bestuurlijke middelen en een hoge mate van ongelijkheid tussen burgers. Een leidinggevende is daarin beheersend, verbindend, stressbestendig en bezit een sterk reflectief vermogen.

Scenario 2 **'to innovate or not to innovate'** impliceert een grote ongelijkheid tussen burgers. Er zijn echter wel meer politiek-bestuurlijke middelen. Aan de ene kant zijn er geld en mogelijkheden om te experimenteren met innovaties, aan de andere kant heerst er angst voor risico's. Dit scenario vraagt om een besluitvaardige leider, met lef, reflecterend vermogen, en een verbindende en nieuwsgierige houding.

Scenario 3 **'utopia?'** lijkt een gunstig scenario waarin een gemeente veel politiek-bestuurlijke middelen heeft en er weinig ongelijkheid tussen burgers is. Nieuwe competenties zoals het omgaan met technologie en digitalisering lijken hierin centraal te staan.

In scenario 4 **'de gemeenschap overheerst'** is het zelf organiserend vermogen van burgers sterk aanwezig. Burgers zijn zelfvoorzienend en solidair naar elkaar waardoor er ook nauwelijks sociale ongelijkheid is. Een leidinggevende is samenwerkingsgericht, heeft een faciliterende rol en een nieuwsgierige blik.

Overkoepelende toekomstige leiderschapscompetenties zijn communicatieve vaardigheden, samenwerkings- en veranderingsgericht en een sterk reflectief vermogen.

# Inhoudsopgave

DANKWOORD .....	2
SAMENVATTING .....	3
<b>1. INLEIDING .....</b>	<b>7</b>
1.1. AANLEIDING .....	7
1.2. PROBLEEMSTELLING .....	8
1.3. DOELSTELLING.....	8
1.4. VRAAGSTELLING .....	8
1.5. SCENARIOSTUDIE .....	9
1.6. RELEVANTIE .....	10
1.6.1. <i>Maatschappelijk</i> .....	10
1.6.2. <i>Wetenschappelijk</i> .....	10
1.7. LEESWIJZER .....	11
<b>2. THEORETISCH KADER PUBLIEK LEIDERSCHAP .....</b>	<b>12</b>
2.1. DEFINITIE PUBLIEK LEIDERSCHAP .....	12
2.2. DEBATTEN IN PUBLIEK LEIDERSCHAP.....	13
2.2.1. <i>Are leaders born or made</i> .....	13
2.2.2. <i>Uitdagingen leiders publieke sector</i> .....	13
2.2.3. <i>Leiders versus managers</i> .....	13
2.3. COMPETENTIES .....	14
2.3.1. <i>Definitie van competenties</i> .....	14
2.3.2. <i>Belang van competenties</i> .....	14
2.3.3. <i>Oude en nieuwe competenties</i> .....	15
2.3.4. <i>Competenties van een publieke leider</i> .....	16
2.3.5. <i>Competenties voor de toekomst</i> .....	18
2.3.6. <i>Kritiek competenties</i> .....	19
<b>3. TAIDA-METHODOLOGIE .....</b>	<b>20</b>
3.1. WAT IS EEN SCENARIO PLANNING .....	20
3.2. TAIDA- METHODE.....	21
3.3. KRITIEK OP SCENARIO PLANNING .....	22
<b>4. ONDERZOEKSDESIGN .....</b>	<b>23</b>
4.2. OPERATIONALISERING.....	24
4.3. ONDERZOEKSSTRATEGIE .....	24
4.3.1. <i>Fase 1- voorbereiding: literatuurreview</i> .....	25
4.3.2. <i>Fase 2- tracking: trendanalyse</i> .....	25
4.3.3. <i>Fase 3 – analyzing: empirische gedeelte</i> .....	26
4.4. KWANTITATIEVE METHODE .....	26
4.4.1. <i>respondenten vragenlijst</i> .....	26
4.5. KWALITATIEVE METHODE .....	27
4.5.1. <i>Respondenten interviews</i> .....	27
4.5.2. <i>Kwalitatieve data- analyse: Nvivo</i> .....	28
4.6. KWALITEITSCRITERIA.....	28
4.6.1. <i>Betrouwbaarheid</i> .....	28
4.6.2. <i>Validiteit</i> .....	29
<b>5. CONTEXT EN TRENDS .....</b>	<b>30</b>
5.1. DEMOGRAFISCHE TRENDS.....	32
5.2. POLITIEK-BESTUURLIJKE TRENDS.....	32
5.3. ECONOMISCHE TRENDS .....	33
5.4. SOCIAAL- CULTURELE TRENDS.....	33
5.5. TECHNOLOGISCHE TRENDS.....	34
5.6. ECOLOGISCHE TRENDS .....	35

<b>6.</b>	<b>RESULTATEN .....</b>	<b>36</b>
6.1.	KWANTITATIEVE RESULTATEN .....	36
6.1.1.	<i>Meervoudige regressie .....</i>	36
6.1.2.	<i>Beschrijvende statistiek .....</i>	36
6.1.3.	<i>Meest genoemde trends .....</i>	38
6.1.4.	<i>Meest genoemde leiderschapscompetenties .....</i>	39
6.1.5.	<i>Aanvullende trends en competenties .....</i>	40
6.2.	KWALITATIEVE RESULTATEN .....	40
6.2.1.	<i>Experts .....</i>	40
6.2.2.	<i>Trends en onzekerheden .....</i>	40
6.2.3.	<i>De Coronacrisis .....</i>	41
6.2.4.	<i>Wendbaarheid en samenwerken .....</i>	41
6.2.5.	<i>Wetgeving .....</i>	42
6.2.6.	<i>Participatie en kritische burgers .....</i>	42
6.2.7.	<i>Financiële situatie gemeenten .....</i>	43
6.2.8.	<i>Toegenomen sociale ongelijkheid .....</i>	43
6.2.9.	<i>Digitalisering .....</i>	44
6.3.	LEIDERSCHAPSCOMPETENTIES .....	44
6.3.1.	<i>Omgaan met onzekerheid (Coronacrisis) .....</i>	44
6.3.2.	<i>Samenwerken .....</i>	45
6.3.3.	<i>Omgevings sensitiviteit .....</i>	46
6.3.4.	<i>Communicatie .....</i>	46
6.3.5.	<i>Politieke scherpzinnigheid .....</i>	47
6.3.6.	<i>Reflectief opstellen .....</i>	47
<b>7.</b>	<b>ANALYSE .....</b>	<b>48</b>
7.1.	DEEL 1: ANALYSE VRAGENLIJST .....	48
7.2.	DEEL 2: ANALYSE INTERVIEWS .....	50
7.3.	DEEL 3: VERSCHILLEN KWALITATIEF EN KWANTITATIEF .....	51
<b>8.</b>	<b>DE SCENARIO'S .....</b>	<b>54</b>
8.1.	TABEL MEEST GENOEMDE TRENDS .....	54
8.2.	ONDERBOUWING ASSEN .....	56
8.2.1.	<i>Onzekerheid 1: politiek- bestuurlijke middelen van de gemeente .....</i>	56
8.2.2.	<i>Onzekerheid 2: ongelijkheid van de burger .....</i>	57
8.2.3.	<i>Onzekerheden niet meegenomen .....</i>	59
8.3.	ASSENSTELSEL SCENARIO'S .....	61
8.4.	SCENARIO 1: DE BOOT GEMIST .....	62
8.5.	SCENARIO 2: TO INNOVATE OR NOT TO INNOVATE .....	63
8.6.	SCENARIO 3: UTOPIA? .....	64
8.7.	SCENARIO 4: DE GEMEENSCHAP OVERHEERST .....	66
8.7.1.	<i>Synthese .....</i>	67
<b>9.</b>	<b>CONCLUSIE &amp; AANBEVELINGEN .....</b>	<b>68</b>
9.1.	CONCLUSIE DEDUCTIEF GEDEELTE .....	68
9.2.	BEANTWOORDING HOOFDVRAAG .....	69
9.3.	AANBEVELINGEN .....	71
9.3.1.	<i>Aanbevelingen voor de scenario's .....</i>	71
9.3.2.	<i>Aanbevelingen voor vervolgonderzoek .....</i>	73
<b>10.</b>	<b>DISCUSSIE .....</b>	<b>74</b>
10.1.	THEORETISCHE REFLECTIE .....	74
10.2.	METHODOLOGISCHE REFLECTIE .....	74
10.3.	REFLECTIE ONDERZOEKSRESULTATEN .....	75
	<b>LITERATUURLIJST .....</b>	<b>77</b>

<b>BIJLAGE 1 OPERATIONALISATIE .....</b>	<b>85</b>
<b>BIJLAGE 2- INTERVIEWVRAGEN .....</b>	<b>90</b>
<b>BIJLAGE 3- VRAGENLIJST .....</b>	<b>91</b>
<b>BIJLAGE 4- RESPONDENTEN.....</b>	<b>94</b>
<b>BIJLAGE 5- WEERGAVE REGRESSIE COËFFICIËNTEN .....</b>	<b>95</b>

# 1. Inleiding

## 1.1. AANLEIDING

---

*“Publieke leiders staan in een politiek-bestuurlijke context voor hun maatschappelijk taak in een tijd die ongekend complex is geworden, waarin de veranderingen razend snel gaan en waarbij de overheid onder een vergrootglas ligt” (Algemene Bestuursdienst, 2016, p.4).*

---

Niemand had voorspeld dat 2020 het jaar zou worden van de wereldwijde uitbraak van het Covid-19 virus. Onzekerheid voert de boventoon en mensen moeten binnen blijven om verdere verspreiding te voorkomen. Het virus heeft al duizenden mensen het leven gekost. We zijn gewend om het leven te beheersen en onzekerheid te reduceren; had iemand dit aan zien komen? (NRC, 21 maart 2020).

Maar ook buiten de Coronacrisis bestaan er tijden van onzekerheid waarin we niet weten wat er gaat gebeuren. De wereld verandert en de huidige tijd kenmerkt zich door complexiteit, onzekerheid en snelle veranderingen (Noordegraaf & Geuijen, 2011; Koppenjan & Klijn, 2004; Miller, 2012). Deze onzekerheid geldt ook voor publieke organisaties en zij moeten een weg vinden om mee te bewegen in deze veranderingen (Van der Steen, 2016; Miller, 2012). In turbulente tijden wordt er ook vaak naar leiders gekeken (Van Wart, 2017). De Algemene Bestuursdienst (2016) geeft aan dat publieke leiders nodig zijn om verbindingen aan te gaan en het maatschappelijk belang te dienen (p.4). Leiderschap wordt vaak gezien als de sleutel tot oplossing van verschillende maatschappelijke uitdagingen (Ducheyne, 2016).

Leiderschap is een fenomeen dat enorm veel bestudeerd is. Onderzoek gaat nog maar 100 jaar terug, maar de interesse in leiderschap is van alle tijden (Van Wart, 2017). Dit blijkt ook uit de hoeveelheid geschreven literatuur (Yukl, 2010; 't Hart, 2014). In de huidige tijd staan de kranten vol met artikelen over leiders en zij staan continu in de aandacht (NRC, 1 november, 2018). Volgens Van der Wal (2017) is zowel de korte- als de lange termijn relevant en 21-eeuwse overheidsmanagers moeten hier op in kunnen spelen. Zo worden ‘scenarioplanning en anticipatie’ nog belangrijker dan ze nu al zijn (Van der Wal, 2017, p.17).

Bovengenoemde snelle verandering en toegenomen complexiteit vraagt ook andere competenties van ambtenaren en leiders (Steijn, 2009, 't Hart, 2014, Van der Wal, 2017). Competenties van leidinggevendenden kunnen getraind en ontwikkeld worden (Van Beierendonck, 2011). Dit onderzoek focust zich op lokaal leiderschap en er is onderzoek gedaan in bepaalde regio's (zie hoofdstuk 4). De

gevolgen van de turbulente tijden op de lokale overheid, en daarmee lokaal leiderschap, zijn verre van duidelijk (Van Dorp et al., 2018). De precieze invulling van de rollen van lokale bestuurders blijven vaag, toch nemen de verwachtingen van lokale burgers wel toe. Het topambtelijk vakmanschap van gemeentesecretarissen blijven ‘verbinders zonder script’, aldus ‘t Hart, Braham & Van Dorp (2016). De Vereniging van Nederlandse Gemeenten organiseerde in 2018 een jaarcongres waar het thema ‘over de grenzen’ centraal stond. Een lokale bestuurder moet de samenwerking opzoeken om complexe maatschappelijke vraagstukken het hoofd te bieden (VNG, 2018). Dit onderzoek werpt licht op de vraag welke leiderschapscompetenties er in de toekomst nodig zijn binnen een gemeentelijke organisatie.

Het trainen en ontwikkelen van competenties is één van de thema’s waar organisatie- en adviesbureau Hiemstra & De Vries zich mee bezig houdt. Zij biedt leiderschap ontwikkeltrajecten aan voor organisaties in de publieke sector. Dit onderzoek verricht een scenariostudie naar belangrijke leiderschapscompetenties binnen de gemeente als ambtelijke organisatie. Deze scenariostudie wordt uitgevoerd in opdracht van Hiemstra & De Vries.

## 1.2. PROBLEEMSTELLING

De snelle veranderingen vragen ook iets van leiders in de publieke sector. Er worden andere vaardigheden van ambtenaren verwacht door de nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen (Steijn, 2009; Korsten, 2016). Door de vele veranderingen zouden de competenties ook herformulering vereisen (Steijn, 2009, p. 14). Leiders moeten ook meegaan met deze veranderende tijden maar de vraag is welke competenties voor de toekomst daarbij gevraagd worden.

## 1.3. DOELSTELLING

Dit onderzoek heeft als doel om methodologische inzichten en praktische handvatten te geven in het uitvoeren van een scenariostudie over leiderschapscompetenties in de publieke sector. Door middel van het uiteenzetten van scenario’s kunnen belangrijke leiderschapscompetenties zichtbaar worden waar Hiemstra & De Vries haar leiderschap ontwikkeltrajecten voor de toekomst op kan richten.

## 1.4. VRAAGSTELLING

Dit onderzoek kenmerkt zich door een scenariostudie waar op basis van huidige trends en ontwikkelingen leiderschapscompetenties voor de toekomst geformuleerd worden. In deze masterscriptie wordt een twee-stap sprong gemaakt waarin het deductieve gedeelte een mogelijke relatie tussen trends en leiderschapscompetenties weergeeft. Het tweede deel van dit



onderzoek gaat in op de scenario's en bijbehorende leiderschapscompetenties. De context is daarbij de publieke sector en in het bijzonder de gemeentelijke organisatie. De onderzoekspopulatie bestaat uit de regio's van gemeenten waar Hiemstra & De Vries mee samenwerkt. Dit onderzoek hanteert zowel kwalitatief als kwantitatieve onderzoeksmethoden. De hoofdvraag in dit onderzoek luidt als volgt:

*Welke toekomstscenario's zijn in de publieke sector te onderscheiden en welke (mogelijk) relevante leiderschapscompetenties komen in deze scenario's naar voren?*

De deelvragen vallen uiteen in theoretische, methodologische en empirische deelvragen.

### Theorie

- Deelvraag 1: Welke leiderschapscompetenties worden onderscheiden in de literatuur?

### Methode

- Deelvraag 2: Wat is de TAIDA- methode en hoe wordt deze uitgevoerd?

### Empirie

- Deelvraag 3: Welke trends en onzekerheden spelen volgens medewerkers van de publieke sector een rol bij leiderschapscompetenties?
- Deelvraag 4: Wat zijn volgens de literatuur de huidige trends en ontwikkelingen in de maatschappij?
- Deelvraag 5: Hoe relateren de beschreven onzekerheden aan de leiderschapscompetenties?

## 1.5. SCENARIOSTUDIE

Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden hanteert dit onderzoek de TAIDA-methode voor de scenariostudie en deze wordt in hoofdstuk 3 nader toegelicht. Al decennialang probeert men onzekerheid te beheersen en voorspellingen te doen voor de toekomst. Dit reikt van: het wel of niet winnen van veldslagen in tijden van de oude Grieken, tot het bezit van kennis over mogelijke erfelijke ziektes (Janssen et al., 2002). Een scenariostudie doet geen voorspellingen maar is een omschrijving van een mogelijke toekomst (Lindgren & Bandhold, 2009). We redeneren vaak op basis van wat we al weten om zo de complexiteit te reduceren en in de wetenschap bouwt men veelal voort op data die al bekend is. We gaan ervan uit dat bepaalde situaties in het verleden op dezelfde manier ook in de toekomst worden voortgezet. Deze verwachtingen zijn dus geheel gebaseerd op aannames. De scenariostudie onderscheidt verschillende scenario's en helpt om licht te werpen op onzekerheden en leiderschapscompetenties voor de toekomst.

## 1.6. RELEVANTIE

### 1.6.1. MAATSCHAPPELIJK

Publiek leiderschap is belangrijk in tijden van complexiteit (Hartley, 2018). Allereerst is dit onderzoek van maatschappelijk belang omdat het binnen de publieke context verricht wordt. Ambtenaren dienen het publieke belang en zijn daarom waardevol door de bijdrage die ze leveren aan de samenleving. Ten tweede kunnen ambtenaren op hun beurt ook weer de burgers positief beïnvloeden (Tummers et al., 2018; Van Wart, 2003). Zij staan veel in contact met burgers en proberen samen maatschappelijke problemen te ondervangen. Tevens is het nuttig om de competenties, zoals training, selectie en evaluatie van leiders te bestuderen. Inzicht in competenties helpen namelijk in het bepalen van een strategie (Van Wart, 2017). Dit onderzoek is daarbij relevant omdat het aanvullend inzicht geeft in verschillende ontwikkelingen in de publieke sector en daarin een koppeling maakt met gevraagde leiderschapscompetenties. Ten derde is dit onderzoek van waarde door de focus op scenarioplanning: het brengt verschillende scenario's in beeld waardoor organisaties beter voorbereid kunnen zijn op de toekomstige context. De scenario's zijn nuttig voor het formuleren van nieuwe strategieën en het vormen van toekomstig beleid (Janssen et al., 2002, p.22).

### 1.6.2. WETENSCHAPPELIJK

Om successen te boeken in deze veranderende omgeving hebben leiders andere competenties nodig. Specifieke competenties van leiders zijn echter verre van duidelijk (Mau, 2017, p. 9). Er is reeds onderzoek gedaan naar leiderschapscompetenties in de publieke sector. Zo heeft 't Hart (2014a) in zijn essay *Ambtelijk Vakmanschap 3.0* onderzoek gedaan naar verschillende leiderschapscompetenties. In recent onderzoek van Van der Wal (2017) beschrijft hij de 21-eeuwse overheidsmanager en werpt het licht op uitdagingen voor leiders in de publieke sector. Ook heeft Steijn (2009) belangrijke ambtelijke competenties in kaart gebracht. Dit onderzoek poogt vernieuwende methodologische inzichten op te leveren rondom leiderschapscompetenties voor de toekomst binnen de gemeentelijke organisatie. Bovengenoemde auteurs doen de aanname dat maatschappelijke veranderingen leiden tot andere leiderschapscompetenties. Echter, deze relatie wordt in dit onderzoek niet hard gemaakt. Deze masterscriptie laat zien dat trends in de maatschappij niet direct leiden tot nieuwe leiderschapscompetenties op lokaal bestuurlijk niveau. Dit onderzoek onderscheidt zich doordat de TAIDA- methode uitgevoerd is.

## 1.7. LEESWIJZER

Na de inleiding gaat hoofdstuk 2 in op leiderschap en specifieke leiderschapscompetenties. In hoofdstuk 3 en 4 volgt de methodologische verantwoording, het conceptueel model en de operationalisering samen met een beschrijving van de trends in hoofdstuk 5. In hoofdstuk 6 komen de resultaten aan bod, gevolgd door de analyse in hoofdstuk 7. De scenario's worden in hoofdstuk 8 uiteengezet, gevolgd door de conclusie en aanbevelingen in hoofdstuk 9. Als laatste staat in hoofdstuk 10 de discussie centraal.

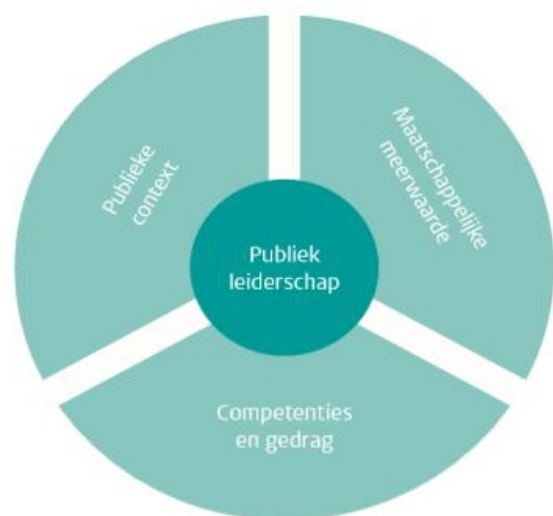
## 2. Theoretisch kader publiek leiderschap

Dit hoofdstuk dient als theoretische basis voor de empirische analyse. De volgende theoretische deelvraag wordt daarbij beantwoord: *welke leiderschapscompetenties worden onderscheiden in de literatuur?* Allereerst volgen algemene kernelementen binnen publiek leiderschap, vervolgens passeren leiderschapscompetenties voor de publieke sector de revue.

### 2.1. DEFINITIE PUBLIEK LEIDERSCHAP

“By leadership, most people mean the capacity of someone to direct and energize people to achieve goals” (Rainey, 2009, p. 316). Rainey legt de nadruk op de capaciteiten van iemand om doelen te bereiken, nog niet specifiek in de publieke sector. Van Wart (2003) definieert publiek leiderschap als het proces van: “(1) providing the results required by authorized processes in an efficient, effective and legal manner, (2) developing and supporting followers who provide those results, and (3) aligning the organization with its environment” (p. 490). De definitie van Van Wart (2003) is daarin breder vergeleken met Rainey (2009). Naast het bereiken van doelen en resultaat is het derde punt, de afstemming van de organisatie op haar omgeving, volgens Van Wart (2003) van belang in het definiëren van publiek leiderschap.

Kuipers, Ashikali, Fraussen, & Groeneveld (2018) hebben de definitie van publiek leiderschap in figuur 1 vanuit drie invalshoeken samengevat. De publieke context is de invalshoek *waarin* publieke leiders opereren. De maatschappelijke meerwaarde, ook wel *public value* (Moore, 2014), kenmerkt zich door de vraag waarom te stellen: *Waarom* doen publieke leiders wat ze doen? De laatste invalshoek is die van competenties en gedrag en gaat in op de vraag *hoe* je publiek leiderschap kunt uitoefenen. Deze invalshoeken staan in relatie tot elkaar en vormen samen het geheel van publiek leiderschap (Kuipers et al., 2018, p.23). Om in deze scriptie publiek leiderschap te definiëren zal de definitie van Kuipers et al. (2018) aangehouden worden.



*Figuur 1: Model voor publiek leiderschap Kuipers et al. (2018, p. 24)*

## 2.2. DEBATTEN IN PUBLIEK LEIDERSCHAP

Deze paragraaf geeft inzicht in de belangrijkste debatten in de literatuur omtrent publiek leiderschap en zijn geïnspireerd door werken van Van Wart (2003; 2017).

### 2.2.1. ARE LEADERS BORN OR MADE

Het traditionele idee van het succes van grote leiders is dat zij deze eigenschappen aangeboren hebben gekregen (Van Wart, 2003). In de huidige tijd gaat het meer over de maakbaarheid van leiders en gaat men uit van het idee dat leiderschapsvaardigheden en eigenschappen zijn te vergaren. Deze positie richt zich op leiderschap dat niet *'can be taught'*, maar *'it can be learned'* (Van Wart, 2003, p. 222). Het is moeilijk om een harde lijn te trekken en stellig te zijn over de ideeën of leiders geboren of gemaakt worden. Deze scriptie benadert dit debat vanuit een genuanceerd oogpunt met een lichte neiging naar de positie dat leiders gemaakt kunnen worden.

### 2.2.2. UITDAGINGEN LEIDERS PUBLIEKE SECTOR

Volgens van Wart (2003) staan leiders in de publieke sector voor grote uitdagingen. De besluitvorming gaat traag door de grote hoeveelheid stakeholders en dit vraagt nuance en subtiliteit (p. 215). Daarnaast worden publieke leiders geconfronteerd met grote bureaucratische rompslomp die grotendeels buiten de controle van de leiders ligt. Publieke leiders zijn ook onderhevig aan agendaturbulentie. Binnen no time kunnen onderwerpen politiek worden en bovenaan de agenda verschijnen ('t Hart, 2014b, p. 20). Hartley (2018) benoemt ook uitdagingen voor publieke leiders en refereert naar de hoge dynamische context waarin publieke leiders zich begeven. De contextuele condities en grote mate van onzekerheid herinneren de samenleving eraan dat publiek leiderschap noodzakelijk is (Hartley, 2018, p. 213). Als we leiderschap willen begrijpen moeten we dus kijken naar de overeenstemming tussen de leider en de context ('t Hart, 2014b).

### 2.2.3. LEIDERS VERSUS MANAGERS

In literatuur over leiderschap worden de termen *leiders* en *managers* door elkaar gebruikt terwijl er een wezenlijk verschil aan te wijzen is. Zaleznik (2004) geeft in zijn betoog een duidelijk overzicht van het verschil tussen leiders en managers. Managers zoeken naar stabiliteit, structuur, planning en proberen problemen snel op te lossen. Leiders daarentegen laten chaos toe en maken hier creatief gebruik van (Zaleznik, 2004). Van Wart (2017) geeft aan beide begrippen door elkaar te gebruiken omdat leiders vaak ook managen (p.24). 't Hart (2014b) is daarentegen wel stellig in het onderscheid

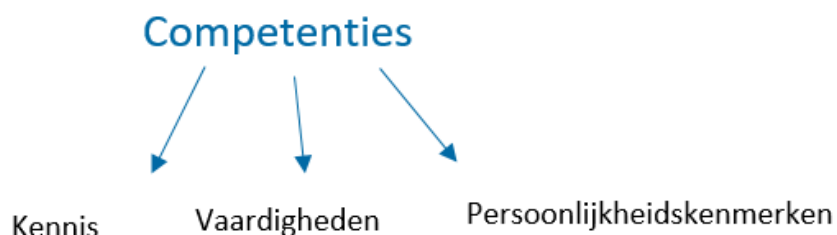
en haalt Kotter (2000) aan die stelt dat management meer draait om het omgaan met *flexibiliteit* en leiderschap meer om het omgaan met *verandering*. In deze scriptie maak ik ook een duidelijk onderscheid tussen leider en manager en hanteer ik de verschillen die 't Hart (2014b) benoemt.

### 2.3. COMPETENTIES

David McClelland is in de jaren 70 van de vorige eeuw een pionier geweest in de studie naar leiderschapscompetenties (Seemiller, 2018; Mau, 2017). Volgens McClelland (1973) zijn intelligentie- of IQ testen niet altijd even geldig en is het beter om persoonlijke competenties of eigenschappen te identificeren. Hij legde de conceptuele basis voor verschillende onderzoeken naar leiderschapscompetenties.

#### 2.3.1. DEFINITIE VAN COMPETENTIES

Shet, Patill & Chandawarkar (2017) definiëren competenties als volgt: “a competency can be referred to as the ability to apply/use knowledge, behaviours, personal attributes, capabilities, and skills for crucial tasks or functions while working in a specified role/position” (p. 3). Dit is een vrij brede definitie waarin een competentie dus uiteenvalt in kennis, gedrag, persoonlijke eigenschappen en vaardigheden. Dit komt overeen met de definitie van Van Beirendonck (2011): “Competenties worden onder andere gedefinieerd in termen van kennis, vaardigheden of persoonlijkheidskenmerken” (p. 72). Competenties zijn zichtbare eigenschappen die bijdragen aan het verbeteren en optimaliseren van de organisatie.



*Figuur 2: schematische weergave definitie competenties*

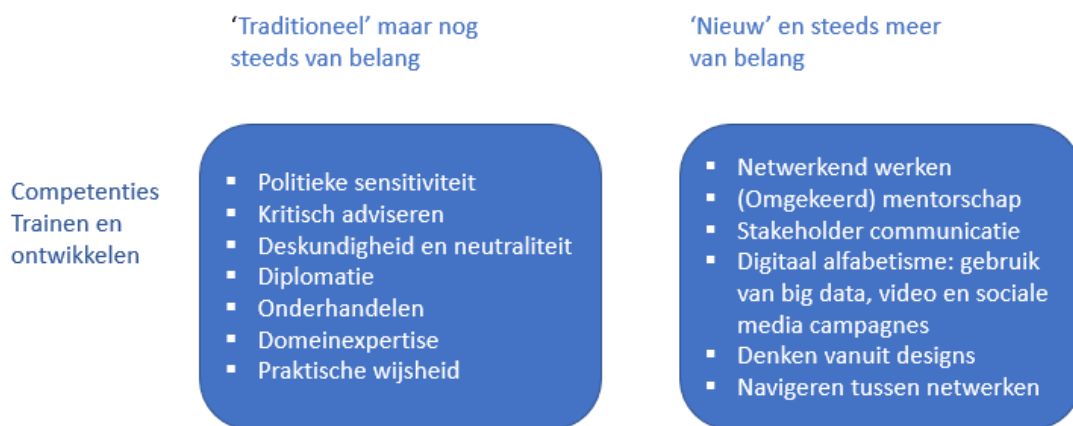
#### 2.3.2. BELANG VAN COMPETENTIES

Leiderschapscompetenties worden zowel in de publieke als private sector veel gebruikt (Burns, Smith & Ulrich, 2012; BZK, 2014). Van ambtenaren wordt vaak verwacht dat zij meebewegen met de veranderingen in het publiek domein. Een ambtenaar vervult verschillende rollen en die vragen ook om verschillende competenties ('t Hart, 2014a, p. 25).

### 2.3.3. OUDE EN NIEUWE COMPETENTIES

Alvorens toekomstige leiderschapscompetenties worden besproken, is het relevant om onderscheid te maken tussen oude 'traditionele' en nieuwe 'moderne' competenties. Oude competenties zoals praktische wijsheid, eerlijkheid, diplomatie en politieke scherpzinnigheid blijven volgens Rhodes (2016) essentieel en de auteur pleit ervoor dat we weer meer terug moeten naar de oude competenties. De oude competenties zijn nog steeds van kracht maar een ambtenaar moet over meer competenties beschikken (Steijn, 2009).

Nieuwe vaardigheden leggen de nadruk op de omgang met sociale media waar bijvoorbeeld de omgang met blogs, discussiefora, virtuele sociale mediacampagnes van belang zijn, dit vraagt om een nieuw type leider (Deiser & Newton, 2013). Nieuwe competenties zoals het selectief filteren van informatie, het focussen op communicatie (Van der Wal, 2017) of het opereren in netwerken (Rhodes, 2016). Deze competenties zijn ter verduidelijking in onderstaand schema geïntegreerd en weergegeven.



Figuur 3: traditionele en nieuwe competenties, geïnspireerd op Van der Wal, 2017, p.49).

Dickinson & Sullivan (2014) stellen dat veel van de soorten vaardigheden die in de toekomst belangrijk zullen zijn, 'zachter' van aard zijn dan de geprofessionaliseerde en technische vaardigheden. In sommige opzichten betekent dit een terugkeer naar meer traditionele vaardigheden van het openbaar bestuur (Dickinson & Sullivan, 2014, p.4). Volgens Bressers, Van der Steen & Van Twist (2015) verdwijnen de oude competenties niet maar krijgen ze een nieuw laagje. De auteurs beschrijven de wisselwerking tussen oude en nieuwe competenties als een sedimentatieproces waarin oude lagen (competenties) blijven bestaan en bedekt worden met een nieuwe laag competenties (Bressers, Van der Steen & Van Twist, 2015).

### 2.3.4.COMPETENTIES VAN EEN PUBLIEKE LEIDER

Naast de oude en nieuwe competenties, zijn er nog meer competenties die voortkomen bij een publieke leider. Na uitvoerig onderzoek onderscheidt 't Hart (2014b, p.40) in zijn boek *'Understanding Public Leadership'* vijf essentiële tools en handelingsopties voor een leider in de publieke sector. Zo zijn onder andere aandacht, toewijding, conflictmanagement, retoriek, performance en geduld belangrijke competenties. Van Beierendonck (2011, p. 164) haalt in zijn proefschrift de ontwikkelbaarheid van competenties aan en maakt onderscheid tussen beperkt, situationeel en/of redelijk ontwikkelbaar en goed ontwikkelbaar.

<b>beperkt ontwikkelbaar</b>	<b>situationeel en/of redelijk ontwikkelbaar</b>	<b>generaliseerbaar/ goed ontwikkelbaar</b>
visie flexibiliteit creativiteit optreden integriteit empathie	leidinggeven sociale vlotheid veranderingsgerichtheid oordeelsvorming initiatief beslissen stressbestendigheid probleemanalyse	overtuigingskracht samenwerken klantgerichtheid delegeren plannen en organiseren zelfinzicht

*Figuur 4: ontwikkelbaarheid van competenties (Van Beierendonck, 2011, p. 164)*

Van Beierendonck (2011, p. 165) beargumenteert dat de competenties die maar beperkt ontwikkelbaar zijn gevormd worden door dieperliggende kenmerken en interesses, hetgeen ze ook moeilijker ontwikkelbaar maakt. De goed ontwikkelbare competenties liggen meer aan de oppervlakte.

Aardema (2004) noemt acht activiteiten en competenties die de kern van leiderschap binnen de publieke sector vormen. Hij maakt in zijn boek *'verbindend leiderschap'* onderscheid tussen:

1. Intern en extern gerichte leiders
2. Harde en zachte leiders

Intern gerichte leiders focussen zich op de eigen organisatie en externe gerichte leiders houden zich bezig met de dynamiek van buiten. Onder zacht wordt de menselijke factor geschaard en hard zijn de vaststaande patronen, regels en structuren. Deze 4 categorieën worden hieronder nader toegelicht.





Figuur 5: kwadranten competenties Aardema (2004, p. 28)

#### *Mensgericht*

Deze kwadrant linksboven richt zich op de mensen binnen de organisatie. Een stimulerende leider luistert oprecht naar zijn medewerkers, leeft mee en geeft ze ruimte. De competentie samenbrengen associeert Aardema (2004) met een teambuilder en gemeenschappelijkheid: een leider is in staat om mensen met elkaar te verbinden. Deze mensgerichte benadering stimuleert participatie en betrokkenheid van medewerkers binnen de organisatie (Aardema, 2004, p. 34, 40).

#### *Omgevingsgericht*

Rechtsboven in de as staat omgevingsgericht en dit kenmerkt zich door de focus op mensen buiten de organisatie en het flexibel kunnen aanpassen aan veranderingen in de omgeving (Aardema, 2004, p. 35). Een verkennende leider is nieuwsgierig en naar buiten gericht. Een vernieuwende leider is creatief en kijkt naar nieuwe oplossingen voor complexe problemen (Aardema, 2004, p. 41).

#### *Organisatiegericht*

Het organisatiegerichte kwadrant is gericht op de interne bureaucratische structuur van de organisatie. Door heldere kaders, afspraken en procedures wordt de organisatie op een hiërarchische manier draaiende gehouden. Beheersende leiders hebben oog voor structuur, detail, gedegen

onderzoek en rapporten. Ze zijn informatie- en taakgericht, georganiseerd, loyaal en betrouwbaar (Aardema, 2004, p. 42).

### *Resultaatgericht*

Als laatste het resultaatgerichte kwadrant waar prestatie centraal staat. Kennis over de inhoud en doelmatigheid staan hoog in het vaandel bij resultaatgerichte leiders. Presteren is belangrijk voor leiders en ze zijn gericht op doelen bereiken en resultaat behalen. Leiders die de koers bepalen zijn strategisch ingesteld, besluitvaardig en doortastend (Aardema, 2004, p. 42).

## 2.3.5.COMPETENTIES VOOR DE TOEKOMST

Naast Steijn heeft ook 't Hart zich beziggehouden met ambtenaren in de toekomst. 't Hart stelt dat competenties in de toekomst meer gericht zullen zijn op creativiteit en intuïtie ('t Hart, 2014b, p. 30). Integriteit wordt, in tegenstelling tot Steijn (2009), door 't Hart (2014b) niet expliciet genoemd.

De bovengenoemde competenties komen samen in verschillende werken van 't Hart (2014a, b). In zijn essay *Ambtelijk Vakmanschap 3.0* benoemt 't Hart (2014a, p.31) verschillende belangrijke competenties voor ambtenaren:

Zakelijk	Authentiek	Integer
Samenwerkingsgericht	Vastberaden	Behendig
Visionair	Analytisch	Teamspeler
Hart voor de publieke zaak	Zelfbewust	Inhoudelijke expertise
Inspirerend	Emotioneel intelligent	Reflectief
Conflictbestendig	Geduldig	

*Tabel 6: Toekomstige competenties ambtenaren ('t Hart, 2014a, p.31)*

Deelnemers aan het onderzoek van 't Hart (2014a, p.30) is gevraagd welke verschuivingen in competenties zij verwachten. De competentie *samenwerkingsgerichtheid* werd als de belangrijkste voor de toekomst gezien. Deze wordt gevolgd door integriteit en hart voor de publieke zaak (zie Steijn, 2009) met inspirerend en authentiek als belangrijke competenties.

Dit overzicht met competenties reduceert 't Hart (2014a, 34-37) tot acht competenties die we in de toekomst van publieke managers mogen verwachten.

1. **Scherp op resultaat:** de opgaven vormgeven die spelen in de maatschappij en het boeken van resultaat in de toekomst.

2. **Slim op de zaak:** inhoudelijke kennis en geloofwaardigheid. Een publieke manager moet goed weten wie de belangrijke stakeholders zijn en wat belangrijke processen en kaders in een netwerk zijn.
3. **Slim op de relatie:** emotionele intelligentie, betrouwbaarheid en empathisch vermogen. Een goede manager moet zicht hebben op wat de andere partij drijft.
4. **Slim op de context:** de ambtenaar van de toekomst heeft zicht op zijn omgeving en ziet wanneer er zich kansen of mogelijke bedreigingen voordoen.
5. **Politiek bekwaam:** de ambtenaar opereert in het politieke krachtenveld. Een ambtenaar van de toekomst kent de onderliggende politieke stromingen en kan zo bijvoorbeeld ook coalities tot stand laten komen.
6. **Transparant:** een ambtenaar laat zien wat hij of zij doet in een organisatie en verantwoordelijkheid speelt daarbij een grote rol.
7. **Toegankelijk:** de ambtenaar is goed benaderbaar en zichtbaar en beweegt in intern- en externe netwerken.
8. **Verbonden en verbindend:** de nieuwe ambtenaar is in staat om van perspectief te wisselen door de robuuste omgeving.

### 2.3.6. KRITIEK COMPETENTIES

Een veelbesproken kritiekpunt is dat competenties vaststaand lijken waardoor er geen aandacht is voor de context (Bolden & Gosling, 2006; Ducheyne, 2016). Ook maken competentie-gebaseerde benaderingen, volgens critici, complexe problemen soms simpeler dan ze zijn (Van Wart, 2017). Daarbij bespreken Conger & Ready (2004) de complexiteit en het gebrek aan focus door de grote hoeveelheid aan competenties. Er bestaat een veelheid aan belangrijke competenties en weinigen kunnen deze allemaal bezitten (Ducheyne, 2016). Veel competentiemodellen kijken wat succesvolle leiders hebben gedaan maar ze verliezen de toekomststrategie uit het oog (Lodge & Hood, 2004). Wat is nu echt nodig om een organisatie verder te helpen? Welke kennis, vaardigheden en capaciteiten moeten leiders bezitten? Dit zijn relevante vragen volgens Intagliata, Ulrich, & Smallwood (2000) en ze sluiten nauw aan bij dit masteronderzoek. Dit onderzoek werpt licht op competenties die leidinggevend (en niet-leidinggevend) in de toekomst belangrijk zullen vinden bij het vervullen van hun werkzaamheden.

### 3. TAIDA-methodologie

In dit hoofdstuk worden eerst het concept scenarioplanning besproken, gevolgd door de TAIDA methode en er wordt afgesloten met een kritische reflectie.

Een scenario studie is een middel om enigszins grip te krijgen op de toekomst (Lindgren & Bandhold, 2009). De omgeving waarin publieke leiders opereren is complex en onzeker (Koppenjan & Klijn, 2004). In veel organisaties handelen mensen op basis van zekerheden en duidelijk gedefinieerde problemen. Indien deze onzeker of onduidelijk zijn, kan dit de aandacht van mensen afleiden en lopen ze achter de feiten aan. Een scenariostudie helpt mensen om vroegtijdig te anticiperen op mogelijke situaties die zich kunnen voordoen (Janssen et al., 2002, p. 13-14). In dit hoofdstuk volgt een uiteenzetting van de TAIDA geïnspireerd op het boek *“Scenario Planning, the Link between Future and Strategy”*, van Lindgren & Bandhold (2009). De volgende deelvraag wordt daarbij beantwoord: *wat is de TAIDA-methode en hoe wordt deze uitgevoerd?*

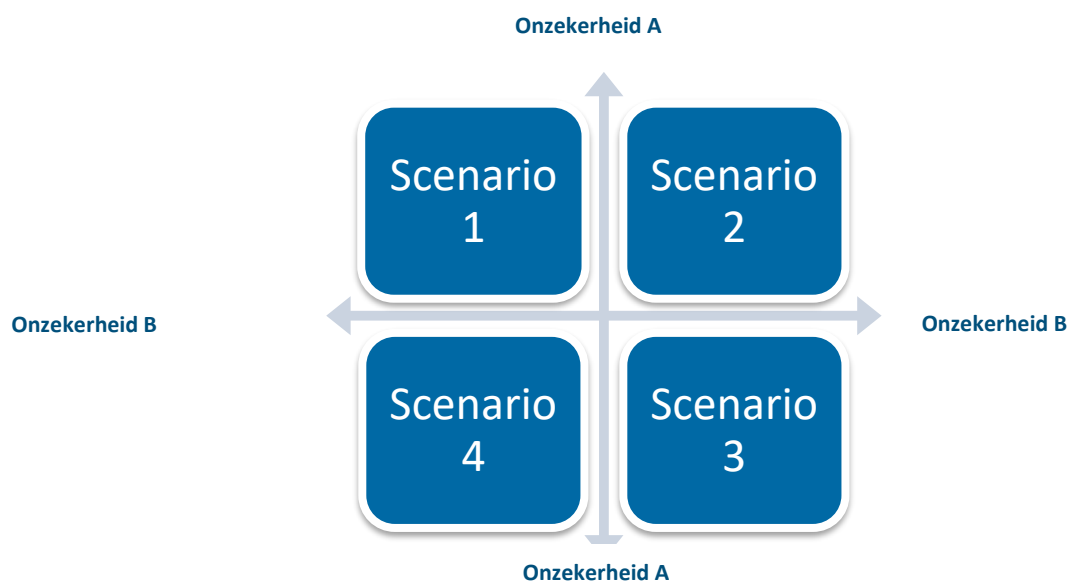
#### 3.1. WAT IS EEN SCENARIO PLANNING

Lindgren & Bandhold (2009) stellen het volgende over scenario planning: “Scenario planning is a powerful tool for anticipating and managing change on an industry level or environmental level, and scenario thinking is the strategic perspective necessary in today’s turbulent business environment” (xi). De auteurs voegen daaraan toe dat een strategische visie of planning min of meer zinloos is zonder scenario-denken. Het fundament van de scenariomethode is dat er verschillende toekomsten mogelijk zijn (Janssen et al., 2002, p.20). Er bestaat een verschil tussen scenario, voorspelling of visie. Een scenario is geen voorspelling of visie met gewenste uitkomst. Scenario’s zijn beschrijvingen van aannemelijke toekomsten. Een voorspelling of visie probeert risico’s te vermijden en biedt zekerheden om beslissingen te nemen, terwijl een scenario daarentegen risicomanagement mogelijk maakt (Lindgren & Bandhold, 2009, p. 21-23). De relevantie van scenario’s ligt in het voorbereid zijn en het hebben van beter begrip van de toekomstige context en omgeving van een organisatie (Janssen et al., 2004, p.22). Het zijn tot de verbeelding sprekende verhalen over mogelijke uitdagingen, onzekerheden en nieuwe problemen (BZK, 2011). Een ander kenmerk van scenario’s is creativiteit, met als doel mensen buiten hun vastgestelde kaders te laten kijken en ze over mogelijke oplossingen in een situatie te laten nadenken (Schoonenboom, 2003, p. 213).

### 3.2. TAIDA- METHODE

Voorafgaand aan de TAIDA-methode is voorbereiding een essentieel onderdeel. De scenarioplanning gaat over de toekomst, maar het is ook relevant om het heden en verleden te identificeren. Wat waren belangrijke ontwikkelingen en wat waren de aanleidingen voor een verandering? Sommige uitdagingen in het heden of verleden kunnen hetzelfde blijven (Lindgren & Bandhold, 2009, p.54). De TAIDA-methode bestaat uit verschillende stappen: **T**racking, **A**nalysing, **I**maging, **D**eciding and **A**cting (Lindgren & Bandhold, 2009, p. 38), hieronder verder uitgewerkt.

- **Tracking:** in deze fase gaat het om het observeren van veranderingen uit de omgeving. De focus ligt op het vinden van trends en onzekerheden waarmee in het werk rekening moet worden gehouden. Deze kunnen van invloed zijn op de toekomst van de 'vraag' (p.55). Signalen uit de omgeving worden opgepakt om richting te geven.
- **Analysing:** het analyseren gaat over het ontdekken van toekomstige gevolgen van veranderingen in het heden. Dit met als doel diepgaand inzicht te krijgen in de veranderingen en patronen en om connecties tussen trends te vinden (p. 39). Deze fase is ook de start van het bouwen van de scenario's die als manier dienen om met onzekerheden om te gaan (p.66).



*Figuur 7: assenstelsel met vier scenario's gebaseerd op twee onzekerheden (Lindgren & Bandhold, 2009, p. 67)*

- **Imaging:** het doel van imaging is het creëren van een betekenis en dromen tot leven te laten komen. Door imaging krijgen we een emotionele betekenis van waar we mee te maken hebben (p. 40). Dit brengt uiteindelijk het bredere beeld in kaart (p.76).

- **Deciding:** deze fase gaat om het beslissen en afwegen van keuzes. Visies en beslissingen zijn mentale processen die zich afspelen in een sociale en professionele context (p. 40).
- **Acting:** hier worden doelen en eerste acties opgesteld (p.41).

### 3.3. KRITIEK OP SCENARIO PLANNING

Naast bovengenoemde relevantie en de waardevolle bijdrage van scenario's zijn er ook enkele kanttekeningen te maken. Allereerst worden scenario's nog weinig toegepast omdat dit veel kennis en tijd vereist. Ook geeft het onzekerheid in conclusies en het voldoet niet aan de eis van simpelheid omdat er geen eenduidig antwoord is (Janssen et al., 2002, p.30). Beleidsmedewerkers hebben veel behoefte aan zekerheden, aan duidelijkheid en korte termijn perspectieven. Scenariostudies zijn daarom niet erg populair en weinig toegepast in de publieke sector omdat deze uitgaan van onzekerheid en de langere termijn (BZK, 2011, p.20).

Ten tweede worden scenario's door verschillende organisaties nogal eens te pas en te onpas ingezet, wat de kwaliteit in het geding brengt. Zorgvuldigheid in het gebruik zou van waarde zijn voor de kwaliteit en de bruikbaarheid van scenario's vergroten in beleid en politiek (Bakker, 2003, p. 228).

Ten derde worden scenariostudies soms te breed opgezet. De oorspronkelijke focus op het probleem wordt uit het oog verloren en soms moeten de verhalen uit de scenario's bijdragen aan het oplossen van een wereldwijd probleem wat dan niet haalbaar is. Schoonenboom (2002) pleit voor een meer vragende of probleem stellende manier van het vormgeven van de toekomst. We moeten meer gebruik maken van bestaande theoretische inzichten en hypothetische benadering, waarbij we niet uitgaan van werkelijkheden (Schoonenboom, 2002, p. 217).

## 4. Onderzoeksdesign

Het onderzoeksdesign valt uiteen in het conceptueel model, de operationalisering en de methodologische verantwoording.

### 4.1. CONCEPTUEEL MODEL EN OPERATIONALISERING

Het conceptueel model bevat de belangrijkste relaties en de concepten voor het theoretisch kader die samen op een visuele manier de structuur voor de empirie weergeven. Uit het theoretisch kader blijkt de context van essentieel belang bij het bestuderen van leiderschapscompetenties in de publieke sector (Orazi et al., 2013; Bolden & Gosling, 2006; Hartley, 2018; 't Hart, 2014b). Door de context in kaart te brengen hebben we een beter beeld tegen welke achtergronden de dynamiek en interacties plaatsvinden. Het is daarbij niet haalbaar om in dit onderzoek elke context van de gemeente waar de leidinggevenden en medewerkers opereren uitvoerig te onderzoeken.

Trends in de maatschappij vereisen nieuwe competenties ('t Hart, 2014b). De invloed van de trends en ontwikkelingen in de maatschappij op leiderschapscompetenties is in het conceptueel model schematisch weergegeven. De verwachting is dat de set van trends leidt tot een set van nieuwe competenties. In dit onderzoek wordt deze relatie tussen trends en mogelijk nieuwe leiderschapscompetenties onderzocht. Om de structuur te behouden is zowel voor de trends als voor de competenties een categorisering aangebracht. Bij leiderschapscompetenties is de verdeling gemaakt op basis van mens, organisatie, omgeving en resultaat (Aardema, 2004). Aanvullende literatuur benoemt leiderschapscompetenties die de team- en politieke aspecten aanhaalt. Om die reden zijn de categorieën “teamgericht” en “politiekgericht” toegevoegd binnen de leiderschapscompetenties.

## Conceptueel model



*Figuur 8: conceptueel model*

### 4.2. OPERATIONALISERING

Allereerst is de definiëring van het concept belangrijk om duidelijk te maken wat in dit onderzoek onder het concept wordt verstaan. Dimensies zijn te omschrijven als thema's of topics die voortkomen uit de definitie van het concept. De operationalisering van de competenties en de gevonden trends per categorie zijn te vinden in bijlage 1. Bij indicatoren gaat het om het meetbaar maken, bijvoorbeeld aan de hand van interview of enquête vragen die gesteld kunnen worden. Leiderschapscompetenties zijn meetbaar gemaakt door gegeven beschrijvingen van gedrag van een publieke leider.

### 4.3. ONDERZOEKSSTRATEGIE

De strategie van dit onderzoek is een scenariostudie waarin het onderzoek eindigt met uitgewerkte scenario's (zie hoofdstuk 8). Deze scenario's gaan in op toekomstige leiderschapscompetenties voor de publieke sector. Om tot de verschillende scenario's te komen zijn opeenvolgend zowel kwalitatieve als kwantitatieve onderzoeksmethoden gebruikt, ook wel *multi-method* genoemd (Morse, 2016). Het gebruik van verschillende onderzoeksmethoden draagt bij aan de kwaliteitscriteria van wetenschappelijk onderzoek (O'Leary, 2014).

Het onderzoek is tweeledig waarin allereerst op een deductieve manier de relatie tussen trends en competenties is onderzocht. Deductief onderzoek redeneert vanuit een bestaande theorie (Boeije,



2010). Ten tweede de scenarioplanning waar de verschillende scenario's uiteengezet zijn. Deze twee vormen van onderzoek zijn achter elkaar uitgevoerd. Ter verduidelijking volgt onderstaand schema waarin de fasen en stappen van deze scenariostudie staan weergegeven.

Fase	Stap TAIDA	Onderzoek
Fase 1	Voorbereiding	Literatuurreview
Fase 2	Tracking	Trendanalyse
Fase 3	Analyzing	Assen opstellen & scenario's vormen op basis van empirische data (zowel kwalitatief als kwantitatief)

Tabel 9: fasen en stappen TAIDA- methode (Lindgren & Bandhold, 2009)

Dit onderzoek stopt na de fase van *Analyzing*. Daarin zijn *Acting* en *Deciding* niet meegenomen omdat de strategie, visie en beslissingen keuzes zijn voor de desbetreffende organisatie.

#### 4.3.1.FASE 1- VOORBEREIDING: LITERATUURREVIEW

Ter voorbereiding op de empirische analyse is een literatuurreview gedaan naar leiderschap en leiderschapscompetenties. De theoretische deelvraag over leiderschapscompetenties is middels de literatuurreview beantwoord. Wetenschappelijke artikelen en boeken van *google Scholar* en zowel de universiteitsbibliotheek van Utrecht, als Rotterdam zijn veelvuldig geraadpleegd om een overzicht te krijgen van de hoeveelheid aan literatuur over publiek leiderschap. Auteurs zoals 't Hart en Van Wart over publiek leiderschap gelden daarbij als uitgangspunt. Het filteren van de hoeveelheid literatuur is voornamelijk gedaan op recente werken, het aantal citaties en de focus op leiderschapscompetenties in de publieke sector. De concepten die voortkomen uit de literatuur zijn geoperationaliseerd (zie bijlage 1) en toegepast in de onderzoeksmethoden.

#### 4.3.2.FASE 2- TRACKING: TRENDANALYSE

Deze fase dient voor het observeren en identificeren van trends en veranderingen in de maatschappij. Deze zijn in hoofdstuk 5 onder elkaar gezet. Het boek 'leadership 2030' van Vielmetter & Sell (2014) is daarbij leidend geweest, hierin worden megatrends voor de toekomst beschreven. Ook zijn documenten van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) en Sociaal- en Cultureel Planbureau (SCP) en de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) veelvuldig geraadpleegd waarin verscheidene trends worden geïdentificeerd. In deze documenten stond een trendanalyse centraal. Door middel van de vragenlijst en interviews is een prioritering aangebracht in de belangrijkheid van deze onzekerheden.

De twee 'belangrijkste onzekerheden' worden uiteindelijk in de scenariostudie en kwadrant opgenomen (Lindgren & Bandhold, 2009).

#### 4.3.3.FASE 3 – ANALYZING: EMPIRISCHE GEDEELTE

Het empirische gedeelte valt uiteen in de dataverzameling en data-analyse.

#### 4.4. KWANTITATIEVE METHODE

Het kwantitatieve gedeelte van dit onderzoek dient als input voor de keuze van onzekerheden in de TAIDA. Daarbij meet de vragenlijst de mogelijke relatie tussen trends en competenties. De vragenlijst is een kwantitatief meetinstrument met als voordeel het grotere bereik van een doelgroep (Neuman, 2014, p. 156). In de uitnodigingsmail is duidelijk gemaakt dat de vragenlijst alleen geldt voor medewerkers binnen de gemeentelijke organisatie. De respondenten zijn gevraagd om de trends en leiderschapscompetenties in volgorde van belangrijkheid voor de toekomst te zetten. Op die manier hebben de respondenten een prioritering aangebracht. Ook was er ruimte om eigen trends of competenties aan te vullen indien dit nodig was. De gehele vragenlijst is te vinden in bijlage 3.

##### 4.4.1.RESPONDENTEN VRAGENLIJST

Voor het versturen van de vragenlijst is het databestand van Hiemstra & De Vries ingezet waarmee naar schatting 500 respondenten bereikt konden worden. Via Hiemstra & De Vries is de vragenlijst uitgezet naar de volgende gemeenten: Nijmegen, Tilburg, Den Bosch, Enschede en Leiden. Dit zijn allemaal grote gemeenten (>100.000). Het is onduidelijk hoeveel respondenten er precies zijn benaderd omdat adviseurs binnen Hiemstra & De Vries de vragenlijst ook in hun eigen netwerk binnen de publieke sector hebben uitgezet. Ook heeft de onderzoeker de vragenlijst op LinkedIn geplaatst. Naast dit vaste databestand heeft de onderzoeker ook 20 andere gemeenten benaderd om de N te verhogen. Hierbij is rekening gehouden met de grootte (klein en middelgroot) van de gemeenten om zo een evenwichtige respons te krijgen. Behalve de keuze voor grootte van gemeenten is de selectie geheel willekeurig gedaan. Een exacte opsomming van de benaderde gemeenten is te vinden in bijlage 3. De keuze voor deze verspreiding brengt een bias met zich mee waarbij de onderzoeker geen zicht meer heeft op de precieze spreiding van de vragenlijst. De data van Qualtrics is geïmporteerd naar SPSS waarna verschillende statistische analyses zijn uitgevoerd.

## 4.5. KWALITATIEVE METHODE

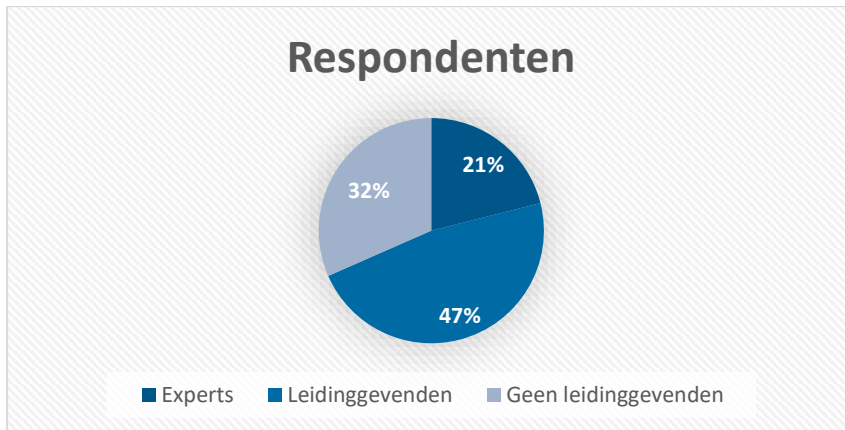
Semi- gestructureerde interviews zijn gebaseerd op topics die voortkomen uit de literatuur. Deze topics bieden houvast en structuur en er bestaat ook mogelijkheid om door te vragen bij relevante topics (Boeije, 2010, p. 62). Kwalitatieve diepte- interviews zorgen voor meer diepgang in de betekeniswereld van respondenten (Boeije, 2010).

Na de operationalisatie van belangrijke concepten uit de literatuur is een topiclijst opgesteld, zie bijlage 2. Deze topics dienen als leidraad voor de interviews maar er is ook ruimte om door te vragen of af te wijken. De termen onzekerheden en trends zijn beide gebruikt om de respondent te laten nadenken over de ontwikkelingen. Ook is gevraagd naar voorbeelden van een (kritieke) situatie waarin leidinggevend een grote rol hadden. Deze vraag naar concrete situaties is afgeleid van *critical incident technique* (Woolsey, 1986). Dit geeft de respondent ruimte om een situatie te beschrijven, waarin mogelijk weer andere competenties benoemd worden. De interviewer heeft tijdens de gesprekken specifiek gevraagd naar gedrag waarin leiderschapscompetenties van belang zijn om tot voorbeelden en een concreet handelingsperspectief te komen.

### 4.5.1. RESPONDENTEN INTERVIEWS

De kwalitatieve resultaten dienen als duiding van de kwantitatieve resultaten. In totaal zijn 19 respondenten bevestigd. Vier van deze respondenten zijn experts, hoogleraren die onderzoek doen naar leiderschap in de publieke sector. Uiteindelijk is met 15 respondenten die werkzaam zijn binnen de gemeentelijke organisatie een interview afgenomen. Het aantal respondenten (N) is klein om voor de hele Nederlandse gemeenten te spreken en de externe validiteit is daarin beperkt. Generalisatie naar alle leidinggevend binnen de gemeentelijke organisatie is daarom bezwaarlijk (zie paragraaf 4.7.2).

De verantwoording voor de keuze van de respondenten is te vinden in bijlage 4. De meeste respondenten die gesproken zijn hebben op de laatste vraag van de enquête hun mailadres achtergelaten waarna deze door de onderzoeker benaderd zijn voor een interview. Onderstaande tabel geeft de verhoudingen van respondenten weer.



Figuur 10: cirkeldiagram met de aantallen respondenten per categorie

#### 4.5.2. KWALITATIEVE DATA- ANALYSE: NVIVO

Alle 19 interviews zijn opgenomen en zorgvuldig getranscribeerd wat ook bijdraagt aan de betrouwbaarheid en de interpretatie van de onderzoeker zo veel mogelijk beperkt. Bij het analyseren van de kwalitatieve interviews is het programma Nvivo gebruikt. Bij het coderen is gekeken naar algemene patronen en zijn de transcripten gearceerd. Daarna zijn vaste codes aan tekstfragmenten gekoppeld en is een definitieve codeboom tot stand gekomen (Boeije, 2010; O'Leary, 2014).

#### 4.6. KWALITEITSCRITERIA

Betrouwbaarheid en validiteit zijn belangrijke concepten voor het bereiken van nauwkeurigheid in kwalitatief onderzoek (Morse et al., 2002).

##### 4.6.1. BETROUWBAARHEID

Betrouwbaarheid gaat over de interne consistentie van een onderzoek. Indien het onderzoek herhaald wordt dienen dezelfde onderzoeksresultaten terug te komen (O'Leary, 2014, p. 63)

O'Leary (2014) noemt verschillende strategieën om de betrouwbaarheid van kwalitatief onderzoek te waarborgen. Door middel van het conceptueel model en operationalisatie zijn de concepten die onderzocht worden inzichtelijk gemaakt. De respondenten zijn op eenzelfde manier geselecteerd en op de hoogte gebracht van het proces van het onderzoek. Ook is de consistentie gewaarborgd door alle respondenten dezelfde topics voor te leggen en hebben alle respondenten eenzelfde vragenlijst gehad. Tijdens de interviews heeft de onderzoeker gepoogd door te vragen en samenvattingen te geven waardoor de respondenten zo veel mogelijk antwoord gaven op de daadwerkelijke vraag. Na afloop van elk interview is de topiclijst doorlopen zodat er geen topics vergeten zijn.

#### 4.6.2.VALIDITEIT

Validiteit houdt in dat we meten wat we willen meten en dat andere mogelijke causale factoren uitgesloten worden (O'Leary, 2014, p.64). Validiteit valt uiteen in interne- en externe validiteit (Boeije, 2010). Bij interne validiteit zijn juiste conclusies uit de resultaten getrokken (Bryman, 2012). Een zorgvuldige operationalisatie van de concepten draagt bij aan de interne validiteit. De onderzoeker heeft tijdens de interviews zo veel mogelijk doorgevraagd op trends en leiderschapscompetenties. Desondanks is het mogelijk dat sociaal-wenselijke antwoorden zijn gegeven omdat er bij de leidinggevende is gevraagd naar competenties. Dit is een persoonlijke vraag en kan de interne kwaliteit in het geding brengen. Het hanteren van verschillende onderzoeksmethoden, de vragenlijst, de interviews met experts en ambtenaren dragen ook bij aan de validiteit (Flick, 2018).

Externe validiteit gaat over de vraag of resultaten gegeneraliseerd kunnen worden. De grootte en diversiteit van de onderzoekspopulatie draagt hieraan bij. In kwalitatief onderzoek kan de externe validiteit in het geding komen omdat de populatie relatief klein is (Bryman, 2012). Omdat er in dit onderzoek eerst een grote populatie middels een vragenlijst is bevroegd, kan er vervolgens met de interviews de diepte in gegaan worden. Ondanks de *multi-method* insteek van dit onderzoek blijkt de generaliseerbaarheid naar andere domeinen gering door de beperkte grootte van de onderzoekspopulatie. Dit onderzoek beschikt over een te kleine N om over alle Nederlandse gemeenten te spreken, daarom is het belangrijk om voorzichtige conclusies te trekken.

## 5. Context en trends

In dit hoofdstuk worden relevante trends<sup>1</sup> op basis van de literatuur in verschillende categorieën ingedeeld.

De categorisering van de trends is gedaan aan de hand van de PESTEL- analyse van Yüksel (2012). Deze afkorting staat voor:

**Political (politiek):** politieke factoren kenmerken zich door bijvoorbeeld politieke (in) stabiliteit, handel, relaties met de EU, regionale relaties of overheidsbeleid (p.56).

**Economic (economisch):** economische factoren zijn bijvoorbeeld het nationale inkomen, schulden of werkloosheid cijfers.

**Socio-cultural (sociaal-cultureel):** levensstijl, gehoorzamen van de regels, bewustzijn van burgerschap of culturele normen.

**Technological (technologisch):** adaptatie van nieuwe technologieën, snelheid van verandering in technologieën.

**Environmental (ecologisch):** ecologie, milieu beleid, klimaatverandering, nationale gezondheid.

**Legal:** juridische systemen, wetten of regelgeving (p.57).

In dit onderzoek zijn daarbij de demografische trends gevoegd omdat deze ook belangrijk zijn in het vormen van publiek beleid en in veel overheidsdocumenten als relevante trends voor de toekomst worden benoemd (PBL/CPB, 2015; RIVM, 2018; CBS, 2019). De politieke trends zijn aangevuld met bestuurlijke trends en de rol van de overheid speelt hier een cruciale rol. Wettelijke trends tonen veel overlap met andere trends en deze zijn in dit hoofdstuk daarom geïntegreerd met de andere trends.

<sup>1</sup> Lindgren & Bandhold (2009) stellen het volgende over trends: “when we work with trends, we start in the present and try to look at changes that can be observed: there has already been a change for some time in a certain direction” (p.57). Het gaat daarbij om een diepere verandering in de maatschappij.

Trends	
Groeiend aantal inwoners (vergrijzing)	Demografie
Verandering in samenstelling van huishoudens	
Woningtekort	
Regionalisering en urbanisering	
(im) migratiestromen	
Complexere omgeving	Politiek- bestuurlijk
Netwerksamenleving	
Decentralisatie gemeenten	
Kritischer burgers	
Toegenomen incident- en korte termijn oriëntatie	Economie
Europeanisering van politiek bestuur	
Groei economie	
Globalisering	
Veranderende arbeidsmarkt	
Recessie en werkloosheid	Sociaal- cultureel
Individualisering	
Zelf organiserend vermogen van burgers	
Culturele diversiteit neemt toe	Technologie
Technologische mogelijkheden	
Toename internetgebruik	
Opkomst van social media	
Aandacht voor privacy	
Omvang snelheid van informatiestromen	Ecologie
Bezorgdheid opwarming van de waarde	
Restricties en milieueisen	
Energietransitie	

Tabel 11: overzicht trends op basis van literatuur

## 5.1. DEMOGRAFISCHE TRENDS

Een van de belangrijkste demografische trends is het **groeiend aantal inwoners**. Vielmetter & Selll (2014) benoemen de groei van de wereldbevolking, vergrijzende samenleving en toegenomen **migratie** (CBS, 2019; 't Hart, 2014a) als kernpunten binnen de demografische trends (p.99). Volgens recente cijfers van het CBS (2019) groeit Nederland en in 2019 werden bijna 17.3 miljoen inwoners geteld. Naar verwachting zal dit verder oplopen tot 18.2 miljoen inwoners in 2050-2060 (RIVM, 2014 p.19). Naast dit toenemende aantal inwoners neemt ook de levensverwachting (vergrijzing) toe sinds de jaren 80 van de vorige eeuw, mensen worden steeds ouder (CBS, 2019; SCP, 2019). Naar verwachting is in 2050 één op de 4 Nederlanders 65 jaar en ouder (PBL/CPB, 2015; RIVM, 2018).

Daarbij is ook een verandering waar te nemen in de **samenstelling van huishoudens**. Het aantal eenpersoonshuishoudens neemt toe en de gemiddelde grootte van de huishoudens neemt af. Het traditionele huishouden verdwijnt en huishoudens variëren in toenemende mate door echtscheidingen, vergrijzing en individualisering (VNG, 2015; BZK, 2013; PBL/CPB, 2015 p.19). De toename van eenpersoonshuishoudens leidt ook tot een **tekort aan woningen** (Van der Lans, 2019). Op de korte termijn neemt het woningtekort toe en na 2025 zal naar schatting dit tekort weer afnemen (CBS, 2019). Deze trend fluctueert en er is niet met zekerheid te zeggen hoe de woningmarkt er in de toekomst uit gaat zien. Een andere demografische trend is de **regionalisering en urbanisering** waarbij verschillen tussen stad en platteland steeds verder toenemen. Veel jongeren en jonge gezinnen trekken naar de stad toe wat resulteert in krimpregio's. Deze urbanisering heeft lokaal weer gevolgen voor de economie, werkgelegenheid en bevolkingsgroei (VNG, 2015; BZK, 2013).

## 5.2. POLITIEK-BESTUURLIJKE TRENDS

De rol van de overheid is veranderd en neemt andere vormen aan. Gemeenten opereren in toenemende mate in een **complexe omgeving**. Er bestaan veel spanningen door toenemende complexiteit en plotselinge politiek-bestuurlijke wendingen (Van der Wal, 2017). De klassieke top-down sturing van de overheid gaat niet langer op en overheden maken steeds meer deel uit van **netwerken** door de toenemende complexiteit en uitdagingen die maatschappelijke problemen met zich meebrengen (Verlet & De Korte, 2018). Gemeenten en andere organisaties hebben elkaar wederzijds nodig om complexe problemen aan te pakken (De Rynck, 2013). Volgens Van der Wal (2017, p.18) is de verbondenheid een belangrijke trend voor de 21-eeuwse overheidsmanager. 't Hart (2014a) formuleert deze trend als **europaanisering van het politiek bestuur**. Mensen eisen van overheden dat deze in toenemende mate transparant communiceren en handelen (Geuijen, 2014). Deze transparantie leidt ertoe dat burgers meer zicht hebben op het handelen van de overheid waardoor



ze kritischer zijn geworden ('t Hart, 2014a). Burgers verwachten transparante, overzichtelijke en duidelijke informatievoorziening en dienstverlening. Integriteit speelt hier ook een essentiële rol (VNG, 2014, p.7). Ook is de **politieke versnippering** toegenomen (ROB, 2016) waardoor er meerdere partijen bewegen in het politieke landschap.

Door de **decentralisaties** hebben gemeenten aanvullende verantwoordelijkheden gekregen bijvoorbeeld door de invoering van de jeugdwet, de participatiewet en de nieuwe Wet Maatschappelijke Ondersteuning (VNG, 2014, p.7). De overheid trekt zich terug en burgers moeten meer participeren. Burgers verwachten **direct optreden van de overheid bij een incident** ('t Hart, 2014a, p. 27). Het vraagt een grotere inzet van de overheid.

### 5.3. ECONOMISCHE TRENDS

**De Nederlandse economie blijft groeien.** Het bruto binnenlands product (BBP) was in 2019 1.7% groter dan in 2018 (CBS, 2020). De Nederlandse economie maakt een sterke groei door. Ook is de internationale handel toegenomen. Dit resulteert ook in groei in de arbeidsmarkt waar het aantal banen is gestegen (CBS, 2019, p.63). 't Hart (204) benoemt ook de **recessie en werkloosheid** als belangrijke trend. Echter moet wel worden aangemerkt dat op het moment van beschrijven van de economische trends, de Coronacrisis nog niet speelde in Nederland. Vanzelfsprekend is de economische situatie daardoor mogelijk veranderd.

De **globalisering** duidt op de verwevenheid tussen verschillende landen. Grenzen vervagen wat resulteert in meer uitwisseling tussen personen of goederen (VNG, 2015). Ook Vielmetter & Sell (2014) zien globalisering als een van de belangrijke megatrends waar iedereen mee te maken krijgt. Volgens Van der Wal (2017) is economische verknoottheid ook een kerntrend door de hoge economische congruentie.

In de Nederlandse **arbeidsmarkt** is een verschuiving waar te nemen van vaste contracten naar flex-contracten. Dit heeft tot gevolg dat mensen niet meer zeker zijn van een vaste baan. Naast de flexibele contracten wordt de arbeidsmarkt meer divers door de toename van werknemers die uit andere landen in Nederland komen werken. De economische groei is moeilijk in kaart te brengen door institutionele, politieke, demografische en sociale factoren (RIVM, 2014, p.35).

### 5.4. SOCIAAL- CULTURELE TRENDS

Er is een toename van **individualisering** waarin men meer op zichzelf gericht is en minder in collectieve groepen beweegt (SCP, 2019). Een voorbeeld is de ontzuiling en ontkerkelijking waarin men niet meer standaard tot een vaste groep behoort. Toch lijkt er een toename te zijn in het **zelf-organiserend vermogen van burgers** waarin niet meer alles top-down door de overheid tot stand komt ('t Hart,

2014a). Burgers nemen zelf het heft in handen en creëren publieke waarde. Initiatieven ontstaan zo bottom-up, vanuit de burgers zelf. Soms is de overheid hierin betrokken maar soms weten ze pas later dat een initiatief is geïnitieerd (Van der Steen et al., 2014).

Mede door de migratie wordt de samenstelling van de bevolking steeds uiteenlopende en neemt de **culturele diversiteit** toe (PBL/CPB, 2015; VNG, 2015). Decentralisaties zorgen voor grote verschillen tussen gemeenten en werkt bezorgdheid onder de Nederlandse bevolking in de hand (SCP, 2018).

## 5.5. TECHNOLOGISCHE TRENDS

Technologische en digitale innovaties beïnvloeden ons dagelijks leven (Vielmetter & Sell, 2014, p. 117). Zo maakt de technologie het mogelijk om altijd en overal online te zijn en breidt het WI-FI netwerk zich razendsnel uit. We beschikken over een toenemend palet aan **technologische mogelijkheden**. Ook zijn robots en slimme apparaten in 2050 niet meer uit ons leven weg te denken en we weten niet wat de gevolgen gaan zijn (RIVM, 2014, p.28; BZK, 2013). Naar verwachting zal ook de hoeveelheid big data exponentieel toenemen (SCP, 2016, p.28-29).

Er is een toename waar te nemen in het **aantal internetgebruikers** in Nederland. Bijna 96% van alle Nederlanders had in 2018 toegang tot internet. Zij gebruiken dit voor internetbankieren, informatie-uitwisseling (email, sociale media), of de belastingaangifte (CBS, 2019). Tevens is er een **opkomst van het gebruik van sociale media** waar te nemen (Wieringa et al., 2018). De populariteit van sociale media is naast jongeren, ook onder ouderen toegenomen. In 2017 maakte 87% van de Nederlanders wel eens gebruik van sociale media (CBS, 2018). De invloed van media op de samenleving als geheel en de **informatiestromen** gaan razendsnel ('t Hart, 2014a). Middels sociale media zijn burgers snel in staat om zich collectief te mobiliseren (Bekkers, Moody & Edwards, 2011). Ook de politiek wordt in grote mate door de media beïnvloed (BZK, 2013, p. 37; Bennett, 2016). Deze toename van beschikbare en toegankelijke informatie raakt de gemeente op uiteenlopende wijze. Deze toename is bijvoorbeeld van invloed op de dienstverlening en op de mate van transparantie van de informatie. Daarnaast worden gemeenten gedwongen om rekening te houden met de aan hen opgelegde privacy wetgeving (VNG, 2014, p.6; VNG, 2015).

## 5.6. ECOLOGISCHE TRENDS

Er is een **toenemende bezorgdheid** onder de Nederlandse bevolking over de opwarming van de aarde. In 2009 deelde 35% van de Nederlanders de zorgen over het klimaat en in 2018 is dit opgelopen tot 58% (Van Dalen & Henkens, 2019). Volgens het RIVM (2016, p.36) behoeft het thema energietransitie aandacht om verdere opwarming van de aarde en zeespiegelstijging te voorkomen. Daarbij is er ook in toenemende mate aandacht voor verduurzaming, zonnepanelen en de energietransitie (VNG, 2015). De bovengenoemde bevolkingsgroei vraagt ook meer van de beschikbare grondstoffen (BZK, 2013, p.50). Door de toenemende aandacht voor klimaatverandering ervaart de landbouwsector ook **meer restricties** om tegemoet te komen aan de **milieu eisen** (PBL/CPB, 2015, p. 39). De **energietransitie** die is ingezet kan tot gevolg hebben dat sneller overgegaan wordt op duurzame energie (Rotmans, 2011).

Klimaatverandering vraagt inzet van de maatschappelijke, sociale- en culturele manier van leven (PBL/CPB, 2015, p.53). Het is onzeker wat de effecten van klimaatverandering op grotere schaal gaan zijn en hoe de uitvoering van die maatregelen zal vorderen.

Kortom, alle trends zijn onderhevig aan de verwevenheid met de wereld rondom ons. Technologie, goederen, kennis, klimaatprobleem, migratie: alles gaat over de grenzen heen (SCP, 2018, p. 17).

## 6. Resultaten

Dit resultatenhoofdstuk valt uiteen in de kwantitatieve resultaten die voortkomen uit de vragenlijst en de kwalitatieve resultaten afkomstig uit de afgenomen interviews. Allereerst volgen de kwantitatieve resultaten.

### 6.1. KWANTITATIEVE RESULTATEN

Uiteindelijk hebben 98 van de 177 respondenten de vragenlijst volledig ingevuld. De verwachting was dat de vragenlijst een relatie kon aantonen tussen de variabelen trends en leiderschapscompetenties. Dit geldt voor zowel de variabele zelf als de koppeling tussen deze variabelen. De grootste bevinding uit de vragenlijst is dat er geen significante statistische relatie aantoonbaar is tussen de twee bovengenoemde variabelen. De data wijst geen relatie uit, de N was daartoe wellicht ook te klein. De onderzoeker is zich bewust van een bias die op kan treden door de kleine N. Na het uitvoeren van de meervoudige regressie bleef dit resultaat uit.

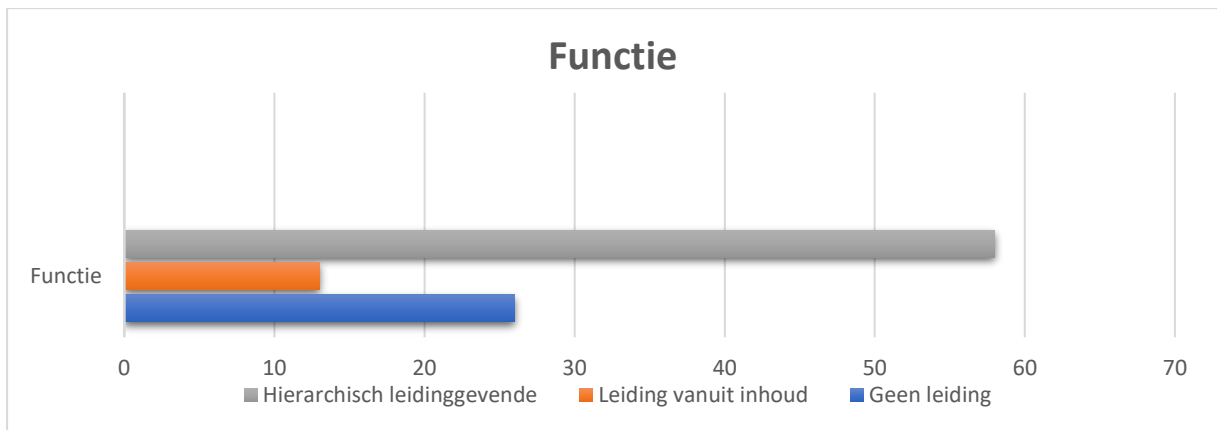
#### 6.1.1. MEERVOUDIGE REGRESSIE

Een meervoudige regressie wordt gebruikt om een continue afhankelijke variabele te voorspellen op basis van meerdere onafhankelijke variabelen (Laerd Statistics, 2016). De coëfficiënten van het regressiemodel laten zien of er een relatie is tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele. In dit geval zijn dat de algemene trend of competentie als afhankelijke variabele en de specifieke trend of competentie als onafhankelijke variabele. Een regressie maakt zichtbaar hoeveel elke variabele toevoegt aan de voorspelling van de afhankelijke variabele, de toename van R<sup>2</sup>. In andere woorden: hoeveel % van de variantie door de onafhankelijke variabele verklaard kan worden (Laerd Statistics, 2016). In bijlage 5 zijn de resultaten van de regressiecoëfficiënten weergegeven. Omwille van de omvang van de data zijn deze als bijlage toegevoegd.

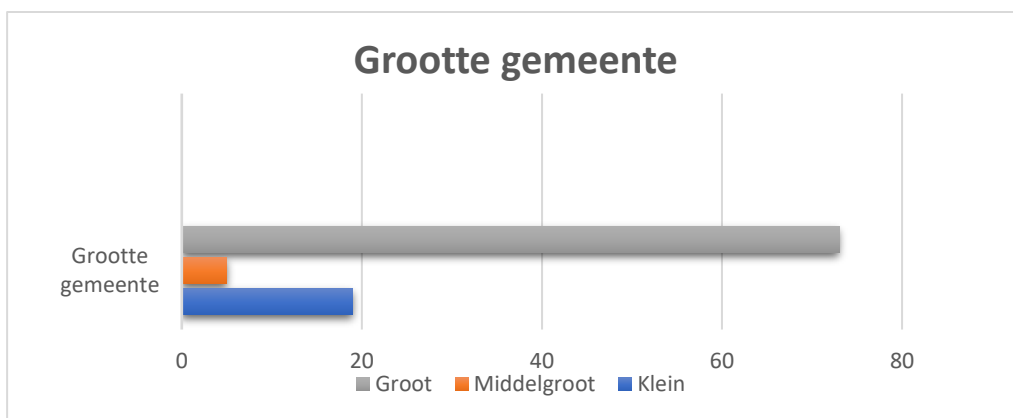
#### 6.1.2. BESCHRIJVENDE STATISTIEK

##### *Controle vragen*

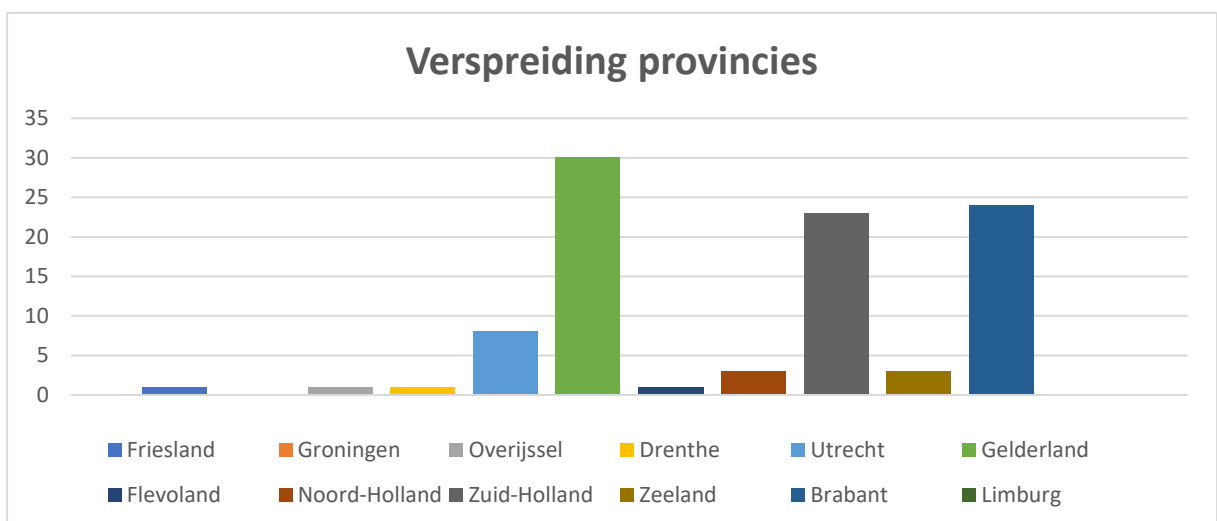
In de survey zijn drie controlevragen gesteld, de resultaten zijn in de grafieken hieronder weergegeven. De grafieken laten een ongelijke verdeling zien in functie, grootte van de gemeente en verspreiding onder de Nederlandse provincies.



*Figuur 12: verdeling respondenten naar functie (N=98)*



*Figuur 13: verdeling respondenten naar grootte van de gemeente (N=98)*

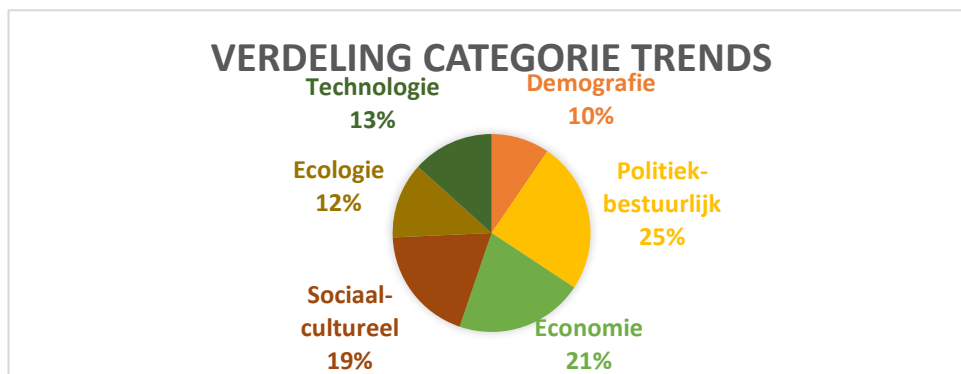


*Figuur 14: verdeling respondenten naar spreiding over de provincies (N=98)*

De ongelijke verdeling van de controle vragen is te verklaren door de verspreiding van de survey. Deze is, via het netwerk van Hiemstra & De Vries, verspreidt naar de gemeenten waar zij leiderschapstrajecten verzorgen. Dit zijn grote gemeenten zoals Nijmegen, Enschede, Den Bosch & Tilburg, waar vooral hiërarchisch leidinggevendenden participeren binnen de leiderschapstrajecten.

### 6.1.3.MEEST GENOEMDE TRENDS

Allereerst worden de categorieën van trends weergegeven en vervolgens de meest genoemde specifieke trends. De belangrijkste categorie trend is politiek- bestuurlijk, nauw opgevolgd door economisch en sociaal- cultureel. In het diagram is te zien dat de drie belangrijkste categorieën dicht bij elkaar liggen, dit geldt ook voor de drie minder belangrijke categorie trends.



*Figuur 15: verdeling categorie trends*

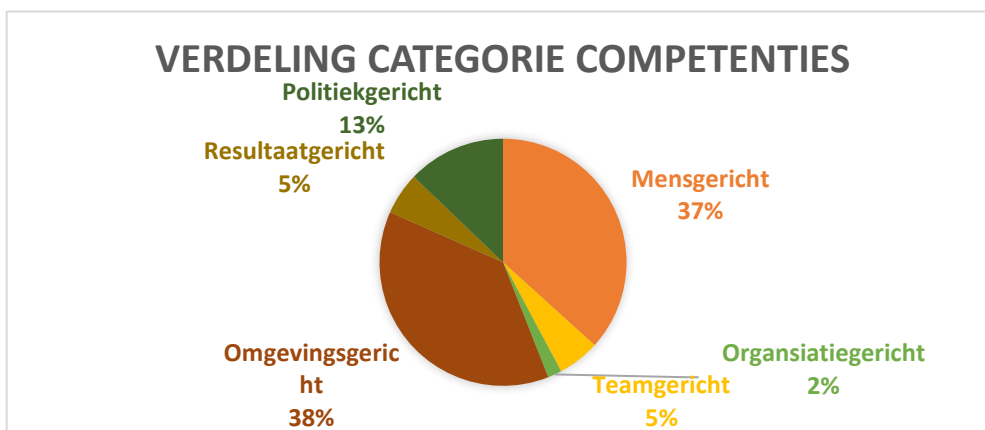
Om de specifieke trends te duiden is gekeken naar hoe vaak deze genoemd zijn door de respondent. Er is gekozen om de frequentie weer te geven van het totaal en niet alleen de 'meest belangrijke trend'. Dit is gedaan om een zo volledig beeld te krijgen van de mate van relevantie van een trend. Respondenten kunnen bijvoorbeeld een trend niet als belangrijkste noemen maar wel 'op een na, of twee na belangrijkste'. De belangrijkste trends in volgorde van boven naar beneden:

- Tekort aan woningen
- Zelf-organiserend vermogen van burgers
- Complexe omgeving
- Technologische mogelijkheden
- Netwerksamenleving
- Snelheid van informatiestromen
- Recessie en werkloosheid

Uit dit rijtje valt op te maken dat het tekort aan woningen en het zelf-organiserend vermogen van burgers als belangrijkste trends worden gezien. Trends zoals globalisering, europeanisering, opkomst van internet en immigratiestromen werden het minst genoemd.

#### 6.1.4. MEEST GENOEMDE LEIDERSCHAPSCOMPETENTIES

In onderstaande cirkeldiagram is de verdeling van de meest belangrijke categorieën leiderschapscompetenties weergegeven. Uit dit diagram is op te maken dat omgevingsgericht en mensgericht elkaar nauw opvolgen en als belangrijkste categorie competenties worden gezien.



Figuur 16: verdeling categorie competenties

De specifieke leiderschapscompetenties zijn op eenzelfde manier gefilterd als de specifieke trends, op basis van frequentie. In het onderstaande rijtje zijn de leiderschapscompetenties weergegeven die respondenten het vaakst noemden in de survey (naar mate van belangrijkheid van boven naar beneden):

- Veranderingsgericht
- Verbindend
- Betrouwbaar
- Empathisch
- Flexibel
- In netwerken bewegen
- Blijven leren
- Oog voor de publieke zaak
- Integer

Het blijkt dat veranderingsgericht, verbindend en betrouwbaar als belangrijkste leiderschapscompetenties voor de toekomst worden gezien. Uit de survey komt naar voren dat beheersend, zakelijk, regelen, geduldig en toegewijd het minst genoemd worden door de respondenten.

#### 6.1.5.AANVULLENDE TRENDS EN COMPETENTIES

In de vragenlijst zijn de respondenten ook bevraagd of zij bepaalde trends of leiderschapscompetenties misten. Zo hebben de respondenten de mogelijkheid gehad om trends en/of leiderschapscompetenties aan te dragen. Binnen de trends is het groeiend ongelijkheid in de samenleving als toevoeging genoemd door enkele respondenten. Binnen de categorie demografie is de krimp genoemd. Een respondent noemde ook het data gedreven sturen, de toegenomen burgerparticipatie, discriminatie en racisme. Tevens zijn een enkele keer de financiële tekorten genoemd, ook in relatie met de tekorten in het sociaal domein. Onder de categorie organisatie is de veranderende rol van de overheid, afname van zelfredzaamheid en het tekort aan vakkundig personeel genoemd. Ook werd het terughalen van geprivatiseerd overheidsfuncties (remunicipalisering) als aanvulling aangehaald: het ophalen van afval, de Energievoorziening en het Openbaar Vervoer terug in handen van de gemeentelijke overheid. Tenslotte is de Coronacrisis als aanvullende trend aangehaald door enkele respondenten.

Respondenten misten vriendelijkheid, volhardendheid, coaching, en groep overstijgend meedenken, als belangrijke competenties voor een leidinggevende. In de volgende paragraaf volgen de kwalitatieve resultaten uit de interviews.

## 6.2. KWALITATIEVE RESULTATEN

### 6.2.1.EXPERTS

In deze paragraaf worden de kwalitatieve resultaten besproken. De kwalitatieve resultaten vallen uiteen in de 15 interviews met gemeentelijke ambtenaren en de 4 interviews met wetenschappers. Specifieke informatie over de respondenten is te vinden in bijlage 4.

### 6.2.2.TRENDS EN ONZEKERHEDEN

In het eerste deel van de kwalitatieve resultaten worden de belangrijkste trends en onzekerheden besproken die het meest genoemd zijn tijdens de interviews. Dit zijn de resultaten naar aanleiding van



de vraag wat de respondenten als grootste onzekerheid voor de gemeentelijke organisatie zagen. Bij het spreken over onzekerheden gaven enkele respondenten aan dat heel veel onzeker is. Het is daarom volgens hen lastig om één onzekerheid te noemen.

“Misschien is de één op dit moment belangrijker, maar het kan zijn dat over een half jaar de ander belangrijker is. Afhankelijk van hoe de dingen zich ontwikkelen, ja, blijft dat toch koffiedik kijken.”- R1

### 6.2.3.DE CORONACRISIS

Zoals in de inleiding is beschreven heeft de Coronacrisis de hele maatschappij in de greep. Veel respondenten brachten de Coronacrisis ter sprake tijdens de interviews, dit gold ook voor alle experts. Deze crisis werd veelal in verband gebracht met de grootste onzekerheid of trend. Zo gaf een enkeling aan dat we door de corona crisis de publieke sector weer meer gaan herwaarderen, expert Bram Steijn noemde hetzelfde als R3:

“Het mooie nu dan ook van de Coronacrisis is dat het heel scherp het belang van de collectieve sector belangrijk maakt. Het gaat over de zorg, het onderwijs. Eigenlijk zien we wel een herwaardering van de publieke sector.”-R3

Een andere respondent benadrukte de snelheid van de informatiestromen die door de Coronacrisis nog eens extra bevestigd wordt:

“En wat daarvoor een belangrijke factor is, is de snelheid waarmee informatie beschikbaar is, dat zie je nu ook in de Coronacrisis.”- R5

Het merendeel van de respondenten noemde de andere omgangs-, en werkvormen die de Coronacrisis met zich meebrengt. We werken nu allemaal thuis en dat vraagt ook wat van leiderschap voor de toekomst.

### 6.2.4.WENDBAARHEID EN SAMENWERKEN

Zowel de leidinggevenden als niet- leidinggevenden vonden wendbaarheid en samenwerken belangrijke trends en deze werden veelal als eerste genoemd bij de vraag naar trends en onzekerheden. Door de toegenomen onzekerheid en complexiteit is de wendbaarheid van gemeenten toegenomen.

“Het komt erg neer op wat ik net al zei en het gaat er dus om dat je niet langer meer denkt vanuit één kolom, het gaat om een wendbare organisatie [..]”.- R8

Het merendeel van de respondenten refereerde aan de dynamiek en snelheid van de veranderingen uit de omgeving.

Onder de trend samenwerking vallen thema's zoals integraal werken, netwerksamenleving en het creëren van eenheid. Het merendeel van de respondenten sprak bij trends en onzekerheden voor de toekomst over het samenwerken van de gemeente met verschillende partijen.

Veel leidinggevendenden noemen ook dat het belangrijk is dat medewerkers een andere rol aannemen, zij moeten niet meer in hun eigen hokje blijven kijken maar samenwerken met andere partijen om tot oplossingen te komen. Ook noemden enkele respondenten het samenwerken in relatie tot het creëren van eenheid en teamgevoel.

#### 6.2.5.WETGEVING

Een aantal respondenten noemde de wetgeving als belangrijke trend of onzekerheid voor de gemeente. Bij wetgeving werden voorbeelden genoemd zoals de WMO, de omgevingswet en de energietransitie.

“[...] als bepaalde wetgeving er aankomt dan moet je je wel daar op voorbereiden als gemeente. Dus ja dat is altijd wel een ontwikkeling die meespeelt”.- R15

Het rekening houden met deze wetgeving wordt ook aan de politieke dynamiek gelinkt:

“Omdat je ziet dat we als overheidsorgaan met zoveel wetgeving te maken hebben, wij kunnen wel iets vinden maar dan moeten we het eerst politiek laten afstemmen [...]”.- R10

De gemeente moet voortdurend veranderingen doorvoeren door de wetten die vanuit het Rijk zijn opgelegd.

#### 6.2.6.PARTICIPATIE EN KRITISCHE BURGERS

Het merendeel van de respondenten sprak over de toegenomen participatie van burgers als belangrijke trend of onzekerheid, wat blijkt uit het volgende citaat.

“Mensen worden ook mondiger en mensen willen ook heel graag meedoen, meepraten. Hoe geef je participatie vorm. En aan de andere kant zie je ook dat mensen heel individualistisch zijn.”- R13

Ook uitte een respondent haar bezorgdheid over de toegenomen digitale participatie waarmee bepaalde groepen uitgesloten kunnen worden. Deze toegenomen participatie leidt ook tot kritische

burgers die razendsnel toegang hebben tot informatie en meteen hun mening kunnen uiten. De respondenten werkzaam bij de gemeenten noemden niet de politieke versplintering die door de expert Paul 't Hart werd aangehaald:

“Dus heel concreet, als je bijvoorbeeld kijkt naar het aantal partijen in gemeenteraden, dan zie je ook dat er heel veel sprake is van een versplintering van het partijenlandschap”. – Paul 't Hart

#### 6.2.7.FINANCIËLE SITUATIE GEMEENTEN

Veel respondenten noemden de toegenomen financiële last als de grootste onzekerheid voor de gemeenten, hetgeen blijkt uit het volgende resultaat.

“Als grootste onzekerheid.. nou allerlei financiële zaken beïnvloeden wat een gemeente wel en niet kan doen [...]”. – R7

Deze financiële situatie van de gemeenten werd veelal in verband gebracht met de decentralisaties binnen het sociaal domein. De vraag naar de grootste onzekerheid noemt een respondent het volgende:

“En welke steun krijg je vanuit het Rijk, ik denk dat.. dat is nog een redelijk abstracte maar wel de meest concrete onzekerheid die ik kan noemen”. – R8

Steeds meer doen met minder geld en de afhankelijkheid van het Rijk werd ook door enkele respondenten als belangrijke onzekerheid gezien.

#### 6.2.8.TOEGENOMEN SOCIALE ONGELIJKHEID

Opvallend is de toegenomen sociale ongelijkheid die door respondenten als trend genoemd is. Dit kwam ook uit de vragenlijst naar voren bij aanvullende trends.

“Die inclusiviteit zit nog niet in onze maatschappij verankert, dus je merkt gewoon dat het taboe er nog heerst, dat weerhoudt mensen om hulp te vragen”. – R11

Eerder werd de ongelijkheid al genoemd bij de toegenomen online participatie, waar mogelijk niet iedereen aan mee kan doen in de maatschappij. Het participeren van burgers wordt voor een bepaalde groep uitgesloten.

Vanuit de experts kwam de sociale ongelijkheid ook naar voren, wat blijkt uit het volgende citaat:

“maar die hele samenlevingen veranderen en ontwrichten en ook steeds meer niet los gezien kunnen worden van bijvoorbeeld klimaatverandering en ook weer economische ongelijkheid dus ja vaak hebben die trends allemaal met elkaar te maken [...] “. – Zeger van der Wal

### 6.2.9.DIGITALISERING

De toegenomen digitalisering werd ook als belangrijke trend genoemd. De samenleving is veranderd door de snelheid van de informatiestromen:

“Tegenwoordig met die snelheid van het internet doen we allemaal veel actiever mee en maakt het ons veel kwetsbaarder”. - R2

Ook werd sterk de link gelegd met digitalisering en de manier waarop er over de toekomst gedacht wordt.

“Ja dat gaat naar de toekomst toe alleen maar sneller gebeuren en nu als we kijken naar 10 jaar geleden maar als je dat extrapoleert naar de toekomst toe dan is de beschikbaarheid van informatie die wordt alleen maar groter en sneller”.- R5

Enkele respondenten noemden dat de gemeente als organisatie moeite heeft met de digitalisering. Bij de vraag naar de grootste onzekerheid noemde respondent 11 het volgende:

“Ik denk technologie, dat gaat heel rap en dat vinden wij lastig”. – R11

Enkele respondenten noemen ook de vraag van de gemeenten, gesteld aan de medewerkers, om anders te gaan werken. Deze vraag is vooral gericht op de toegenomen digitalisering van dienstverlening binnen gemeenten.

## 6.3. LEIDERSCHAPSCOMPETENTIES

### 6.3.1.OMGAAN MET ONZEKERHEID (CORONACRISIS)

De Coronacrisis als belangrijke trend en onzekerheid vraagt ook aandacht van een leidinggevende. Veel respondenten verbinden de crisis en leidinggevenden met competenties als verbinding houden, zichtbaar blijven, het behouden van het teamgevoel en menselijke contact. In het volgende citaat noemt een respondent het handelen van een gemeentesecretaris:

“Wat ik erg leuk vind is dat ze elke dag een update geeft, ze stuurt elke dag een mail aan alle medewerkers met wat speelt en wat zijn bijvoorbeeld onderwerpen die langskomen, [...] dat probeert ze heel goed in verbinding te brengen in die mails”. – R15

Respondenten gaven aan dat leidinggevenden in moeten spelen op deze veranderende situatie, onder andere waar het thuiswerken betreft.

### 6.3.2.SAMENWERKEN

Bijna alle respondenten noemden samenwerken als belangrijke leiderschapscompetentie voor leidinggevenden binnen de publieke sector. Bij de vraag wat ze dan precies verstonden onder de competentie samenwerken werd het volgende genoemd:

“Maar daarbij gaat het vooral om goede samenwerking, de juiste mensen met elkaar om tafel die met elkaar weten waar ze aan werken en welk doel ze willen behalen. En dat teamwork, dat samenwerken wordt steeds belangrijker[...]”. – R1

Tegelijkertijd werd samenwerking in verband gebracht met het handelen zowel binnen, als buiten de organisatie. Het belang van samenwerking tussen verschillende disciplines werd ook door enkele respondenten aangekaart.

Er is een parallel te trekken met de experts en de respondenten. Zo stelt Lars Tummers het volgende over het aangaan van verbindingen:

“En bijvoorbeeld ook dingen zoals het gebruik maken van big data, digitalisering. Je hoeft het niet allemaal te kunnen, maar je moet wel mensen om je heen hebben die dat ook kunnen. En dus zo verbindingen aangaan [...]”.- Lars Tummers

Een niet- leidinggevende gaf aan dat een leidinggevende de drempel tot zijn medewerkers moet verlagen. Zo is het makkelijker om het gesprek aan te gaan. Bijna de helft van de respondenten noemde ook luisteren als belangrijke competentie van een leidinggevende. De competentie samenwerken valt uiteen in: het creëren van een open sfeer, aandacht voor de menselijke maat, sociale intelligentie en luisteren.

### 6.3.3.OMGEVINGSSENSITIVITEIT

Het leeuwendeel van de respondenten noemde ook omgevings sensitiviteit als belangrijke competentie voor een leidinggevende in de toekomst. Een leidinggevende moet zicht hebben op de signalen uit de omgeving:

“Ik denk dat het heel belangrijk is dat een leidinggevende die in ieder geval kunnen begrijpen hoe de ontwikkelingen zich allemaal gaan afspelen de komende tijd”. – R15

Een enkeling noemde ook ‘oog op de interne organisatie’ als belangrijke competentie. Dit werd soms belangrijker gezien voor een leidinggevende dan de buitenwereld, omdat veel ambtenaren al naar buiten zijn gekeerd. Hier waren de meningen dus over verdeeld. De omgevings sensitiviteit werd soms ook in verband gebracht met de wendbare organisatie, al eerder genoemd als trend.

### 6.3.4.COMMUNICATIE

Het merendeel van de respondenten sprak over communicatievaardigheden van een leidinggevende. Dit kwam vooral ter sprake toen de interviewer doorvroeg over hoe we bepaalde competenties terug konden zien in gedrag. Het volgende citaat verwijst naar de belemmering van communicatie in de corona tijd, waarin je elkaar niet in het echt ziet.

“Ik weet dat je face to face nog makkelijker kunt reageren op een non verbale uiting en dat je dan ook makkelijker kunt zeggen van laten we er even uit stappen en we pakken even een kop koffie samen en we laten het even los [...] “. – R8

De dialoog blijven voeren, luisteren en nieuwsgierigheid werden ook als belangrijke leiderschapscompetenties gezien. Ook het doorvragen in conversaties en de vraag achter de vraag achterhalen.

Expert Bram Steijn benoemde ook de communicatieve vaardigheden van een leidinggevende:

“Het is heel moeilijk om dat te overzien maar het is zeker zo dat, aangaande de digitalisering van de samenleving betekent het, dat je ook op een andere manier moet proberen te communiceren en ja ook weet hoe je daar mee om moet gaan”. - Bram Steijn

### 6.3.5.POLITIEKE SCHERPZINNIGHEID

Het unieke aan leidinggeven in de publieke sector is het belang van de publieke zaak en de politieke dynamiek. Het merendeel van de respondenten noemde de bijzondere competenties van leidinggevendenden in de publieke sector:

“[...] Het gaat ook over politieke standpunten. Het gaat over gezichtsverlies soms in het college, de raad. Je moet van tevoren wel een paar stappen vooruit kunnen denken om te weten van als ik dit ga zeggen of als ik dit ga voorstellen welke gevolgen gaat het dan hebben[...]”. – R1

Expert Paul 't Hart zei het volgende over politieke sensitiviteit”

“Je bent niet alleen een soort waarnemer en politiek is niet alleen decor voor jou als ambtenaar, nee jij hebt daarmee te dealen en je moet zelf beseffen dat je een politieke actor bent”. – Paul 't Hart

Het belang van politieke sensitiviteit werd ook genoemd in verband met het vertrouwen rondom een advies van de ambtenaren.

### 6.3.6.REFLECTIEF OPSTELLEN

Een van de meest genoemde competenties is het reflectief en kwetsbaar opstellen van een leidinggevende, dat blijkt uit het volgende citaat:

“Ik denk dat de reflectie van die manager één van de allerbelangrijkste zaken is om aandacht aan te besteden. Steeds naar zichzelf kijken en ben ik me bewust van wat er nodig is in deze situatie en pas ik me daarop aan?” – R1

Het merendeel noemde ook het kwetsbaar opstellen als competentie voor een leidinggevende. Dit kwam in verschillende situaties naar voren.

“Een enkele keer stel ik wel eens de vraag toen ik besloot om iets niet te doen, en kwamen we ergens op uit. Toen stelde ik de vraag, of ben ik nou heel erg laf? Dat ik deze knoop niet door durfde te hakken? Daar hebben we het toen over gehad.”- R4

Uit de interviews is veelal naar voren gekomen dat we in onzekere tijden leven. Een leidinggevende neemt soms risico's en moet daarin ook fouten durven toegeven.

## 7. Analyse

In dit hoofdstuk wordt de koppeling gemaakt tussen de bevindingen uit de vragenlijst en de interviews. Ook wordt de link gelegd met het conceptueel model en de theoretische inzichten. Er worden voorzichtige verbanden gelegd en de onderzoeker is zich bewust van de kleine N en de noodzakelijke nuance in het leggen van deze relaties. Deel 1 gaat in op de resultaten uit de vragenlijst, deel 2 interpreteert de resultaten uit de interviews. In deel 3 wordt de verbinding gelegd tussen de beide onderzoeksmethoden.

### 7.1. DEEL 1: ANALYSE VRAGENLIJST

Een eerste belangrijke bevinding is dat bij het conceptueel model uitgegaan is van een relatie tussen trends en leiderschapscompetenties. Volgens 't Hart (2014) en Steijn (2009) vragen trends in de maatschappij om nieuwe leiderschapscompetenties. De belangrijkste conclusie is dat de eerder genoemde verwachting: een bepaalde set van trends leiden tot een set van nieuwe competenties, niet uitkomt. Een statistische relatie tussen deze twee variabelen is uit de kwantitatieve data niet aantoonbaar.

Als eerste de aandacht voor de bevindingen ten aanzien van de **trends** uit de vragenlijst. De belangrijkste *categorie* trends uit de vragenlijst zijn achtereenvolgens: politiek-bestuurlijk, economie, sociaal-cultureel, technologie, ecologie en demografie. De *specifieke* trends waren, van boven naar onder naar mate van belangrijkheid:

1. tekort aan woningen
2. zelf-organiserend vermogen van burgers
3. complexe omgeving
4. technologische mogelijkheden
5. netwerksamenleving
6. snelheid van informatiestromen
7. recessie en werkloosheid

De onderzoeker is zich ervan bewust dat de relatie niet significant is, maar tracht toch een mogelijk verband weer te geven aan de hand van resultaten uit de literatuur, vragenlijst en interviews.



De belangrijkste *categorie trend* is **politiek-bestuurlijk**. De daarbij horende belangrijkste *specifieke trends zijn: het zelf* organiserend vermogen van burgers, complexe omgeving en netwerksamenleving. Er wordt verondersteld dat politiek-bestuurlijke trends belangrijke onzekerheden in de toekomst voor een gemeentelijke organisatie kunnen zijn.

Een opvallende bevinding is het tekort aan woningen als belangrijkste specifieke trend. De categorie demografie is echter als laatste genoemd in volgorde van belangrijkheid. Een mogelijke reden is de geografische spreiding van de respondenten. Zoals de beschrijvende statistieken al lieten zien, zijn de meeste vragenlijsten ingevuld in Gelderland, Noord-Brabant en Zuid-Holland. In een stedelijk gebied is er sprake van een grote bevolkingsdichtheid en is het woningtekort een belangrijker thema dan in gemeenten die bijvoorbeeld in meer landelijke gebieden gesitueerd zijn (CBS, 2019).

Ten tweede de bevindingen ten aanzien van de **competenties** uit de vragenlijst. De belangrijkste categorie competentie uit de vragenlijst zijn respectievelijk omgevingsgericht, mensgericht, politiek gericht, teamgericht, resultaatgericht en organisatiegericht. De belangrijkste specifieke competenties, in volgorde van belangrijkheid, waren daarbij:

1. veranderingsgericht
2. verbindend
3. betrouwbaar
4. empathisch
5. flexibel
6. in netwerken bewegen
7. oog voor de publieke zaak

Er lijkt een voorzichtige relatie tussen omgevingsgericht als categorie en veranderingsgericht als specifieke competentie. Door de snelheid van veranderingen uit de omgeving is het belangrijk dat een leider ook veranderingsgericht is. Een leider die omgevingsgericht is kan zich flexibel aanpassen aan de omgeving (Aardema, 2004, p. 35).

Ten slotte is binnen dit onderzoek een mogelijke verklaring gevonden voor het uitblijven van de significantie van de kwantitatieve resultaten. Een mogelijke verklaring is het aanwezig zijn van de optie van het kiezen uit een lijst van trends of competenties bij de vragenlijst. Het is mogelijk dat zodra respondenten de belangrijkste trends hebben ingevuld, ze een lijst zien van competenties en op andere gedachten worden gebracht. Ze zouden bijvoorbeeld de trends niet direct kunnen linken aan

de leiderschapscompetenties. Ook noemen Brosnan et al. (2019) de verminderende aandacht van respondenten bij een survey. Bij de interviews is bijvoorbeeld expliciet gevraagd naar de trends en bijbehorende leiderschapscompetenties. Hierdoor ligt de redenering van de respondenten dicht bij de vraag naar de relatie tussen trends en competenties. Nadere toelichting volgt in de discussie.

## 7.2. DEEL 2: ANALYSE INTERVIEWS

In de interviews konden de respondenten vrijuit spreken over de belangrijkste trends en waren ze niet gebonden aan een keuze, zoals bij de vragenlijst. De trends die bij de interviews zijn genoemd gaan ook over de politiek- bestuurlijke thema's, en dit is vergelijkbaar met de vragenlijst.

De belangrijkste **trends** die in de interviews genoemd waren (weergegeven in willekeurige volgorde):

- huidige Coronacrisis
- wendbaarheid en netwerksamenwerking
- wetgeving
- participatie en kritische burgers
- financiële situatie van gemeenten
- sociale ongelijkheid
- digitalisering

Een belangrijk punt is dat veel respondenten zich tijdens het interview beperkten tot twee of drie trends die belangrijk waren voor de toekomst van de gemeentelijke organisatie. Wellicht is het een verklaring dat tijdens een conversatie respondenten niet een enorme lijst met trends kunnen benoemen die relevant voor de toekomst zijn.

Hieronder volgen de belangrijkste **leiderschapscompetenties** die uit de interviews naar voren komen (weergegeven in willekeurige volgorde):

- omgaan met onzekerheid (Coronacrisis)
- samenwerken: teamgevoel
- omgevings sensitiviteit
- communicatie, luisteren
- flexibiliteit en inhoudelijke expertise

- politieke scherpzinnigheid
- reflectief opstellen

Een interessante bevinding is de relatie tussen de trends en competenties uit de interviews. In tegenstelling tot de vragenlijst, lijkt er voor de kwalitatieve data een voorzichtig verband te zijn tussen de trends die respondenten noemden en de gevraagde leiderschapscompetenties. In de interviews werd bijvoorbeeld vaak ingegaan op de Coronacrisis als belangrijke trend voor de toekomst voor de gemeente. Daarbij was het omgaan met de crisis ook als belangrijke gevraagde leiderschapscompetentie benoemd. Dit gold ook voor de trend samenwerken en de samenwerkingscompetenties van een leidinggevende.

Deze competentie samenwerkingsgerichtheid is in lijn met 't Hart (2014a, p.30) waar samenwerken als belangrijkste competentie voor de toekomst wordt gezien. In de interviews komen deze vaardigheden tot samenwerken sterk naar voren. Een verklaring voor het verband tussen trends en leiderschapscompetenties is dat de respondenten tijdens de interviews makkelijker binnen het kader van de beschreven trends kunnen denken (Silverman, 2016). Vrijwel direct na het benoemen van de toekomstige trends is gevraagd naar toekomstige leiderschapscompetenties. Mogelijk is dit voor respondenten 'makkelijker' en is de relatie logischer.

### 7.3. DEEL 3: VERSCHILLEN KWALITATIEF EN KWANTITATIEF

Deel 3 dient ter vergelijking van de twee onderzoeksmethoden.

Een eerste belangrijk verschil is de relatie uit het conceptueel model. Zoals eerder benoemd bij de kwantitatieve data is er geen logisch verband tussen de veronderstelde relatie van het conceptueel model. Er is geen significante relatie tussen de trends en leiderschapscompetenties. Echter, deze relatie tussen de variabelen uit het conceptueel model lijkt wel op te gaan voor de interviews. Een voorzichtige conclusie kan getrokken worden dat de gevraagde leiderschapscompetenties uit de interviews in verband staan met de genoemde trends. De terugkoppeling naar het conceptueel model, waar een relatie tussen trends en leiderschapscompetenties verondersteld wordt, lijkt dus van toepassing voor de kwalitatieve data. Bepaalde gevraagde leiderschapscompetenties waren direct te linken aan de benoemde trends.

Een tweede belangrijke bevinding tussen de vragenlijst en interviews gaat over de competenties. De competentie omgevingssensitiviteit van de interviews staat parallel met de categorie competentie omgevingsgericht en specifieke competentie 'veranderingsgericht' uit de vragenlijst. Een algehele voorzichtige bevinding is het belang van omgevingssensitiviteit als belangrijke

leiderschapscompetentie voor de toekomst. Ook Aardema (2004) noemt de kwadrant omgevingsgericht waar de focus ligt op het flexibel kunnen aanpassen aan de omgeving. Aardema brengt geen volgorde van belangrijkheid aan binnen de kwadranten die in dit onderzoek wel te onderscheiden is. In het lijstje van toekomstige leiderschapscompetenties van 't Hart (2014a, p.30) komt omgevings sensitiviteit minder expliciet naar voren. 't Hart formuleert het als 'slim op de context' waarin een ambtenaar van de toekomst zicht heeft op veranderingen uit de omgeving.

Een derde opvallende bevinding zijn de nieuwe competenties, zoals omgaan met sociale media en het selectief filteren van informatie (Van der Wal, 2017, p.49). Deze zijn, in tegenstelling tot de verwachtingen uit de literatuur, minder genoemd in de interviews en vragenlijst. Vanuit de literatuur worden oude competenties benoemd en deze blijken in de huidige tijd nog steeds relevant (Bressers, Van der Steen & Van Twist, 2015; Dickinson & Sullivan, 2014, p.4).

Een vierde bevinding is de overeenkomst tussen de survey en interviews en gaat over de politiek-bestuurlijke trends. Tijdens de survey werd het zelf-organiserend vermogen van burgers als tweede belangrijkste trend genoemd. De respondenten noemden de participatie en kritische burgers ook als belangrijke toekomstige trends voor de toekomst. In de analyse is een parallel te trekken tussen deze trends. De toenemende participatie, het organiserend vermogen van burgers en de daarmee kritische burger is volgens velen een belangrijke toekomstige trend voor de gemeentelijke organisatie.

Ten vijfde het verschil tussen inhoud en proces. Er is geen relatie tussen trends en competenties omdat alle competenties die bij beide onderzoeksmethoden benoemd zijn, allemaal over het proces gaan en op elke inhoudelijke casus toegepast kunnen worden. De link tussen trends en specifieke leiderschapscompetenties is daardoor niet te leggen. Met andere woorden: leiderschap gaat over proces en niet over inhoud.

Indien we een laatste bevinding maken gaat dit om de soort competenties die in de toekomst van een leider worden verwacht. Over het algemeen kunnen deze gezien worden als zachte competenties, waar de menselijke factor centraal staat (Aardema, 2004). Uit de resultaten komen belangrijke competenties naar voren zoals: het belang van een relatie, openheid, een teamgevoel, communicatievaardigheden (luisteren, in dialoog zijn) en het empathisch-, en menselijke vermogen van een leider. Dit is in overeenstemming met de genoemde competenties van 't Hart (2014a, p.30) die we in de toekomst van publieke leiders mogen verwachten. De verbindende leider, transparant, oog voor relatie en toegankelijkheid zijn daarbij belangrijk. Opvallend is dat bij de interviews het reflectief vermogen en het kritisch opstellen van een leider als belangrijke toekomstige leiderschapscompetentie werd gezien. Het wordt als belangrijk gezien dat een leider zichzelf ook

vragen blijft stellen en zelf open staat om te blijven leren, deze competentie is in de literatuur minder sterk genoemd.

Tot slot kan geconcludeerd worden dat de eerder genoemde verwachte relatie in het conceptueel model niet significant is, waarmee het deductief gedeelte van dit hoofdstuk eindigt. De geformuleerde trends leiden niet tot bepaalde specifieke leiderschapscompetenties. De veronderstelling dat de veranderingen in de maatschappij leiden tot nieuwe leiderschapscompetenties gaat dus niet op. Het volgende hoofdstuk beschrijft de onzekerheden en beschreven scenario's.

## 8. De scenario's

### 8.1. TABEL MEEST GENOEMDE TRENDS

In onderstaande tabel staan de meest genoemde trends uit de vragenlijst en interviews met ambtenaren en experts. Ook is de categorie en onderbouwing van de trend kort weergegeven.

Trend	Categorie	Onderbouwing
<b>Vragenlijst</b>		
Tekort aan woningen	Sociaal- economisch	Het tekort aan woningen is vooral een probleem in stedelijke gebieden.
Zelf-organiserend vermogen van burgers	Politiek- bestuurlijk	Het is onzeker wat de invloed vanuit de burgers op de gemeente gaat zijn.
Complexe omgeving	Context gemeentelijke organisatie	De gemeente opereert in een complexe omgeving waar veel problemen met elkaar samenhangen.
Technologische mogelijkheden	Technologie	Technologische mogelijkheden, zoals toegang tot internet, opkomst van sociale media en digitale dienstverlening zijn toegenomen en het is onzeker hoe deze zich verder ontwikkelen.
Netwerksamenleving	Context gemeentelijke organisatie	De gemeente opereert steeds meer in netwerken en staat veelal op gelijke voet met organisaties uit het veld. Het is onzeker of dit de blijvende trend zal zijn.
Snelheid van informatiestromen	Technologie	Het is onzeker hoe de technologie zich verder zal ontwikkelen.
Recessie en werkloosheid	Sociaal- economisch	Of het economisch goed gaat heeft direct invloed op de werkloosheid, dit is een grote sociaal- economische onzekerheid waar ook gemeenten mee te maken krijgen.
<b>Interviews ambtenaren (meest genoemde trends)</b>		
Huidige Coronacrisis	Overkoepelend	Omdat de Coronacrisis een grote invloed heeft op het huidige functioneren van de gemeente, werd dit ook als belangrijke onzekerheid voor de toekomst genoemd.
Wendbaarheid en netwerksamenwerking	Context gemeentelijke organisatie	Relevante trends zijn het samenwerken en wendbaarheid en het flexibel aanpassen van de gemeente aan een veranderende omgeving.
Wetgeving	Sociaal- economisch	Een grote onzekerheid is de wetgeving die op gemeenten afkomt.
Participatie en kritische burgers	Politiek- bestuurlijk	Zie zelf-organiserend vermogen van burgers

Financiële situatie van gemeenten	Sociaal- economisch	Het is onduidelijk hoeveel geld gemeenten vanuit het Rijk krijgen, dit hangt ook van de wetgeving af.
Sociale ongelijkheid	Sociaal- economisch	Sommige doelgroepen kunnen niet altijd meekomen op economisch of digitaal gebied. Echter, was voor de Coronacrisis ook al sprake van sociale ongelijkheid (CBS, 2019).
Digitalisering	Technologie	Zie snelheid van informatiestromen
<b>Interviews experts</b>		
Interactief bestuur, samenwerken in netwerken	Context gemeentelijke organisatie	Zie netwerksamenleving
Meer vraag naar transparantie; meer open data, sociale media	Technologie	Deze onzekerheid hangt ook samen met de digitalisering. De kritische burger heeft toegang tot sociale media.
Geopolitieke ontwikkelingen	Globalisering	Het is onzeker welke geopolitiek ontwikkelingen van invloed gaan zijn op gemeenten.
Verscherping van polarisatie: tweedeling in de samenleving	Politiek- bestuurlijk	Groepen komen tegenover elkaar te staan en de tegenstellingen worden groter.
Versnippering partijen	Politiek- bestuurlijk	Het aantal partijen in de gemeenteraden neemt toe. Dit vormt een onzekerheid voor gemeenten.
Dealen met onzekerheid in de context van de crisis	Overkoepelend	Zie huidige Coronacrisis
Toenemende sociale (economische) ongelijkheid	Sociaal- economisch	Zie sociale ongelijkheid
Grensoverschrijdende migratie en vluchtelingenproblematiek	Globalisering	Het is onzeker in hoeverre de vluchtelingenproblematiek zal toenemen en gemeenten hiermee te maken krijgen.
Toegenomen complexiteit	Context gemeentelijke organisatie	Zie complexe omgeving

*Tabel 17: schema van meest genoemde trends uit zowel kwalitatieve als kwantitatieve data*

In deze paragraaf wordt de keuze toegelicht voor de twee meest belangrijke onzekerheden die samen het assenstelsel vormen en die inzicht geven in leiderschapscompetenties voor de toekomst. Het reduceren van de trends is belangrijk voor het komen tot de kwadranten van de scenario's. Deze kwadranten geven een contextuele beschrijving waarin bepaalde leiderschapscompetenties gevraagd worden. Een eerste kanttekening is de indeling die in beginsel is gemaakt voor de verschillende categorieën, zie de tabel hierboven. Echter, bij een overkoepelende blik is een andere ontwikkeling waar te nemen. De assen zijn niet zozeer gebaseerd op de categorieën maar die assen kunnen wel categorie overkoepelend zijn (zie hoofdstuk 10).

## 8.2. ONDERBOUWING ASSEN

### 8.2.1. ONZEKERHEID 1: POLITIEK- BESTUURLIJKE MIDDELEN VAN DE GEMEENTE

Deze onzekerheid op de as gaat over de politiek- bestuurlijke middelen van de gemeente. In de onderstaande tabel zijn de trends beschreven die passen onder deze onzekerheid.

Financiële middelen
Woningtekort
Wetgeving
Technologische mogelijkheden/ snelheid informatie stromen/ digitalisering
Complexe omgeving
Netwerksamenwerking/ wendbaar
Recessie en werkloosheid
Vraag naar transparantie, sociale media

De financiële middelen zijn meegenomen, met daarbij een belangrijke toevoeging, de mogelijkheden en ruimte voor de gemeente. Het huizentekort is bijvoorbeeld voor een deel een financieel probleem maar het is voor een deel ook afhankelijk van de stikstof normen voor de bouw. Daar mag de decentrale overheid niet over beslissen, dat wordt voor de lokale gemeente besloten. Het gaat daarbij dus over de politiek- bestuurlijke ruimte, over middelen én over issues waarover het Rijk beslist en waar de gemeente wel of niet over kan beslissen binnen de financiële kaders.

#### *Financiële situatie*

Het aanwezig zijn van voldoende financiële middelen is een belangrijke onzekerheid voor de gemeente. Veel respondenten noemden de financiën als grote onzekerheid voor de toekomstige



gemeentelijke organisatie. Deze onzekerheid is zowel in de interviews (door de ambtenaren en experts) en in de vragenlijst genoemd. Een opvallend resultaat is dat de financiële situatie van gemeenten en toegenomen ongelijkheid (onzekerheid 2) vooraf niet in de keuze voor de trends in de vragenlijst is opgenomen. Desondanks is deze zowel door de experts als door de ambtenaren tijdens de interviews veelvuldig als belangrijkste onzekerheid naar voren gekomen. De financiële situatie vormt daarin een belangrijke onzekerheid binnen de politiek- bestuurlijke middelen van de gemeente.

### *Wetgeving*

Onder de politiek-bestuurlijke middelen van de gemeente valt ook de wetgeving. Wetgeving als onzekerheid is ook tijdens de interviews en vragenlijst naar voren gekomen. Deze trend zagen veel respondenten als grote onzekerheid voor de toekomst en kan geschaard worden onder de politiek-bestuurlijke middelen van de gemeenten. Veel gemeenten zijn afhankelijk van beslissingen vanuit het Rijk, waar veel wisselingen in wetgeving mee gepaard gaan zoals decentralisaties, omgevingswet en privacywet. Door de nieuwe wetgeving moeten zaken zoals dienstverlening en het inrichten van nieuwe afdelingen binnen een gemeente hierop aangepakt worden, wat financiële gevolgen met zich mee kan brengen.

### **8.2.2. ONZEKERHEID 2: ONGELIJKHEID VAN DE BURGER**

Sociale ongelijkheid als onzekerheid is vooraf niet gedestilleerd uit de literatuur en daarom niet meegenomen in de vragenlijst. Toch werd deze een enkele keer als 'aanvullende trend' benoemd bij de vragenlijst. In de interviews is zowel door de experts als door de ambtenaren in de publieke sector de sociale ongelijkheid als belangrijke onzekerheid naar voren gekomen. Doordat deze beide groepen deze onzekerheid noemden, wordt deze als belangrijke onzekerheid meegenomen. Sociale ongelijkheid gaat binnen de micro economie over ongelijkheid tussen groepen en binnen de macro economie over de recessie en werkloosheid. In eerste instantie leek de participatie van de burgers de belangrijkste trend, maar het blijkt vooral te gaan over de ongelijkheid van de burger in algemene zin. Ongelijkheid van de burger is een breder perspectief waar het wel of niet participeren van de burger en de economische ongelijkheid onder vallen. Hieronder is de tabel te vinden met de trends die vallen onder die onzekerheid.

Zelf-organiserend vermogen van burgers
Participatie en kritische burgers
Wetgeving
Technologische mogelijkheden/ snelheid informatie stromen/ digitalisering
Complexe omgeving
Netwerksamenwerking/ wendbaar
Recessie en werkloosheid
Vraag naar transparantie, sociale media
Woningtekort
Financiële middelen
Sociale ongelijkheid
Verscherping van polarisatie: tweedeling in de samenleving, versnippering partijen
Vraag naar transparantie, sociale media

Helaas is niet iedereen in staat om te participeren doordat zij bijvoorbeeld geen toegang hebben tot de digitale middelen en niet gebruik kunnen maken van de digitale dienstverlening, scholing of andere vormen van informatievoorziening. Ook zijn sommigen de taal niet machtig en zijn zo uitgesloten om mee te doen in de besluitvorming van de lokale politiek. De twee onzekerheden houden daarom ook verband met elkaar. Door de beschikbare middelen van de gemeenten kunnen bepaalde groepen bevoordeeld, of juist achtergesteld worden. Het toekennen van bepaalde middelen, zoals subsidies, woningen en toeslagen, kan bijdragen aan de ongelijkheid tussen burgers.

#### *Toegenomen participatie en kritische burgers*

Het participeren van burgers is tijdens de interview veelvuldig als grote onzekerheid voor de toekomst genoemd. De trend zelf organiserend vermogen van burgers komt als belangrijke trend uit de vragenlijst en hangt sterk samen met die toegenomen participatie. Het mobiliseren van burgers en het vermogen tot organiseren kan mogelijk versterken. Burgers worden daarbij kritischer en mondiger. De toegenomen participatie hangt ook weer samen met de digitalisering en transparantie, waardoor de burger toegang heeft tot informatie en zo kan meebeslissen. De toegenomen inspraak van de burger kan er toe leiden dat groepen tegen elkaar worden opgezet en de polarisatie daardoor vergroot. De onderlinge verdeeldheid leidt weer tot versnippering van partijen, bijvoorbeeld in een gemeenteraad. Deze onzekerheid blijkt een erg belangrijke trend voor de toekomstige gemeentelijke organisatie, het is iets dat uit de verschillende methoden naar voren komt. Bij de vragenlijst werd het zelf-organiserend

vermogen als erg belangrijk gezien, het merendeel van de medewerkers binnen de gemeenten, én de experts noemden deze onzekerheid als belangrijk in de toekomst.

Echter, de toegenomen participatie en de kritische burger kunnen de ongelijkheid tussen burgers verder laten toenemen. De participatie valt daarom onder ongelijkheid omdat er een mogelijkheid bestaat dat niet iedere burger evenveel kan participeren. Vaak wordt er geluisterd naar degenen 'die het hardste schreeuwen', of burgers die vooraan in de rij staan omdat zij beschikken over middelen (zoals toegang tot internet, toegang tot een netwerk) en mogelijkheden hebben om te lobbyen voor hun belangen bij de gemeente.

### 8.2.3.ONZEKERHEDEN NIET MEEGENOMEN

#### *Categorie overkoepelend*

Onder de categorie overkoepelend vallen de trends 'dealen met onzekerheid in de context van de huidige Coronacrisis. In februari zijn de trends geformuleerd op basis van de literatuur, toen was er nog geen sprake van de Coronacrisis. Echter, gedurende de maand maart werd de toestand kritieker. Deze onzekerheid is als aanvulling op de vragenlijst door enkele respondenten aangehaald. Bijna alle respondenten, zowel de leidinggevenden als de experts benoemden de Coronacrisis als grote onzekerheid waar de gemeentelijke organisatie de aankomende jaren mee te maken gaat krijgen. De Coronacrisis is dus een grote onzekerheid maar deze wordt niet meegenomen in een van de assen. De reden hiervoor is dat dit een korte termijn ontwikkeling is, scenario planning gaat over de lange termijn. We weten niet of er over 30 jaar nog sprake is van het coronavirus.

#### *Categorie globalisering*

Binnen de categorie globalisering vallen de geopolitieke ontwikkelingen en de grensoverschrijdende migratie en de vluchtelingenproblematiek. Deze onzekerheden werden alleen door de experts genoemd en daarnaast zijn ze vrij abstract en grensoverschrijdend. Ook houdt de lokale politiek en de lokale bestuurder zich minder bezig met grensoverschrijdende vraagstukken, dit in tegenstelling tot de landelijke bestuurder. Om bovengenoemde redenen wordt globalisering niet meegenomen in de assen.

#### *Categorie technologie*

De trend snelheid van informatiestromen valt onder de toename van technologische mogelijkheden en digitalisering. Door de hoeveelheid aan technologische mogelijkheden zijn burgers in staat om snel te reageren op bijvoorbeeld sociale media. De gemeenten zijn de laatste jaren steeds meer digitaal gaan werken. Deze ontwikkeling is in een stroomversnelling gekomen door het massale thuiswerken

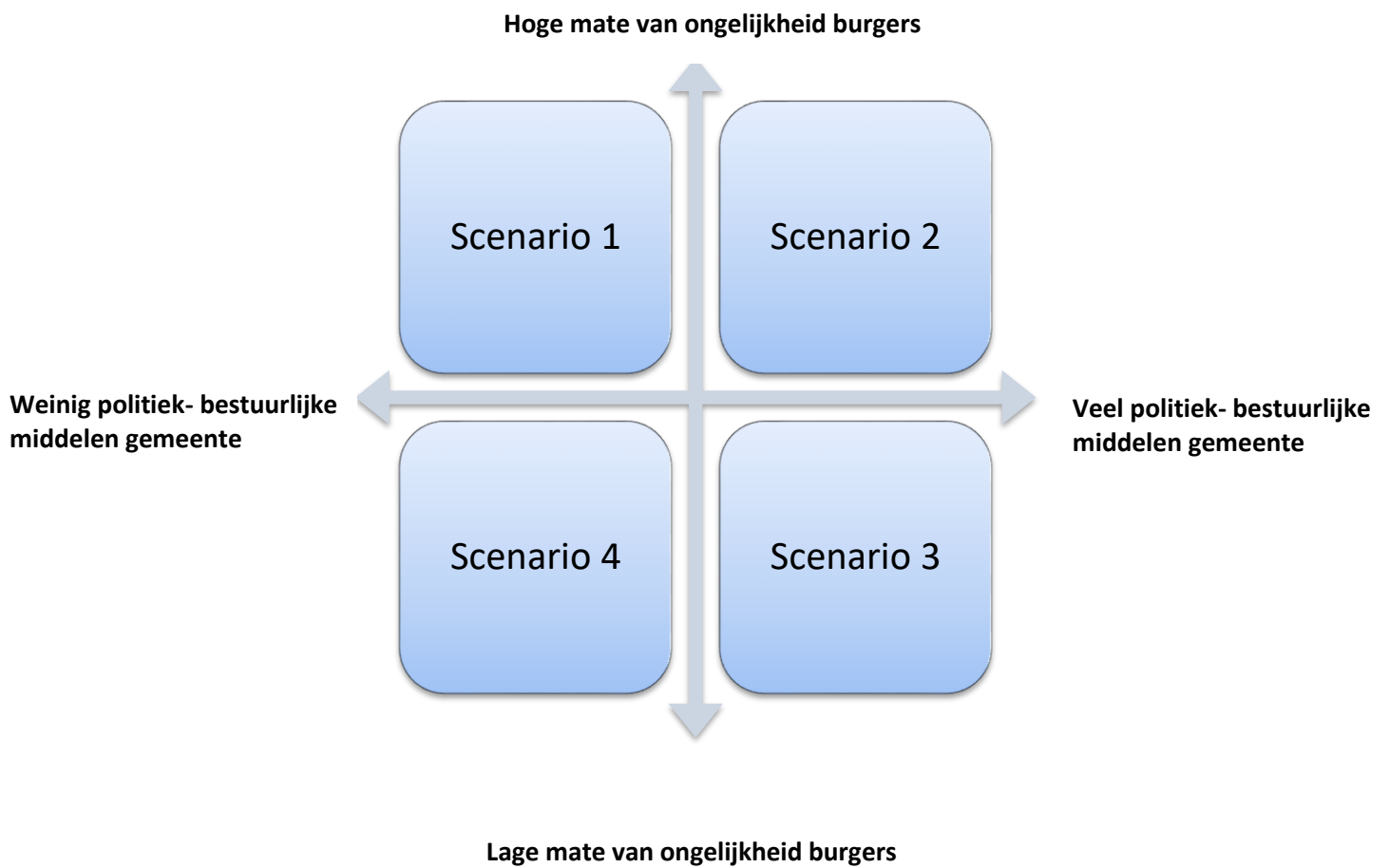
die de Coronacrisis met zich meebrengt. Het is voor gemeenten een grote onzekerheid hoe deze technologie zich verder zal ontwikkelen.

Ook de trend 'meer vraag naar transparantie' is samen te voegen met deze categorie. De informatievoorziening van de burgers gaat steeds meer online. Een raadsvergadering bijvoorbeeld is digitaal te volgen en het handelen van de gemeenten wordt in veel documenten online gerapporteerd. De technologische mogelijkheden zijn eindeloos, en de vraag naar transparantie hangt hier nauw mee samen. Burgers en andere partijen kunnen digitaal direct in contact staan met de gemeenten (VNG, 2017).

De toename van technologische mogelijkheden is een belangrijke trend en werd zowel in de vragenlijst als in de interviews genoemd. Echter, dit was vaak in samenhang met de participatie van burgers, die door technologie meer transparantie verwachten en die zich sterker kunnen mobiliseren. Deze onzekerheid wordt daarom niet meegenomen in het assenstelsel. Technologie is een middel maar geen doel op zich. In andere woorden: de trend toename technologische mogelijkheden is van wezenlijk belang, maar hangt sterk samen met de andere belangrijke trends. De digitalisering en technologische mogelijkheden komen terug in de beschrijving van de scenario's, maar vormen zelf geen as in het assenstelsel.

### 8.3. ASSENSTELSEL SCENARIO'S

De twee bovengenoemde onzekerheden zijn te zien in het onderstaande assenstelsel.



*Figuur 18: meest belangrijke onzekerheden die het assenstelsel vormen*

#### 8.4. SCENARIO 1: DE BOOT GEMIST

De lokale overheid verkeert in zwaar weer. Recessie en werkloosheid komen hard aan bij bepaalde groepen. De gemeente beschikt over weinig politiek-bestuurlijke middelen doordat de Rijksoverheid op de lokale overheid bezuinigt. In dit scenario is er voor de gemeente weinig geld om uit te geven aan sectoren waar zij verantwoordelijk voor is en zij heeft daarbij geringe besismogelijkheden. Vooral in stedelijke gebieden heerst er woning schaarste omdat de gemeente geen middelen heeft om te bouwen en betaalbare woningen zijn slechts beschikbaar voor bevoordeelde groepen. Er spelen veel problemen in de complexe politiek- maatschappelijke omgeving. Zo is er een hoge mate van ongelijkheid en burgers verschillen in de mate van participatie, toegang tot de woningmarkt, gevolgen van recessie en werkloosheid en de mate van geletterdheid. Fraude ligt op de loer. Kwetsbare burgers zijn afhankelijk van de overheid maar de gemeente is niet in staat om te zorgen voor degenen die tussen wal en schip raken.

Bovendien is de toestroom van nieuwe wetgeving toegenomen waardoor gemeenten nauwelijks toekomen aan de kerntaken. Naast deze externe factoren moet de gemeente ook hand in eigen boezem steken aangezien het interne beleid betreft. In alle opzichten is de gemeente tekort geschoten: traag en veel te laat reageert de gemeente op maatschappelijke problemen en de behoefte vanuit de burger. Het lijkt wel of burgers vervreemden en er is nauwelijks sprake van vertrouwen of waardering in de overheid.

De technologische mogelijkheden zijn enorm en de snelheid van de informatiestromen is razendsnel. Helaas heeft niet iedereen toegang tot digitale middelen en een grote groep burgers is niet in staat om gebruik te maken van de dienstverlening vanuit de gemeenten. Ook is deze groep uitgesloten om te participeren, dat gaat immers allemaal digitaal. Als er door burgers al meebeslist kan worden, is dit alleen mogelijk voor de burgers die middelen hebben om te participeren. De gemeente beperkt zich tot haar kerntaken en kan niet participeren in een netwerksamenwerking. In alle opzichten is de gemeente niet wendbaar en nauwelijks in staat om adequaat te reageren op veranderingen uit haar omgeving. Binnen de gemeente werken veel afdelingen binnen eigen groepjes en kokers en er is weinig sprake van verbinding en communicatie tussen afdelingen.

Door deze beperkte middelen, heeft het remmen/vermindere van de sociale ongelijkheid in de samenleving nog geen plaats binnen het beleid gevonden. Burgers staan tegenover elkaar, de onderhuidse ontevredenheid en het wantrouwen nemen toe. De gemeente doet dan wel pogingen om inspraakavonden te organiseren, maar feitelijk valt er niks te beslissen en dus kan de gemeente haar beloften niet waarmaken. Grote maatschappelijke thema's spelen ook een rol, zoals racisme en discriminatie. Het zelf-organiserend vermogen van burgers is groot, echter blijven zij enkel en alleen

binnen hun eigen kringen. Per groep is er grote verdeeldheid en is er sprake van segregatie binnen de bevolking.

#### *Wat vraagt dit scenario van leiderschap?*

In bovengenoemd scenario heeft de gemeente ruimte noch middelen om beslissingen te nemen. Een leider hoeft daarin ook niet besluitvaardig te zijn, er valt immers niks te beslissen. Dit scenario vraagt een beheerste leider die de situatie tot bedaren brengt. Intern is een verbindende leider gewenst die zoekt naar de samenhang en samenwerking tussen verschillende afdelingen binnen de gemeente. Een leider met een positieve instelling en reflectief vermogen die het teamgevoel en eenheid weer kan terugbrengen. Extern vraagt dit scenario een rustige, stress- bestendige leider, die kan reageren op deze situatie, waarin veel moet veranderen. Een leider moet daarin ook omgevingsbewust zijn, want elke crisis kan ook nieuwe kansen met zich meebrengen. Kansen die zich voordoen moeten aangegrepen worden, maar een leider moet deze mogelijkheden wel zien. De situatie is grimmig omdat er ongelijkheid heerst onder burgers. Een leider moet conflictbestendig zijn en een mediërende en samenwerkende rol op zich nemen waar luisteren naar behoeften en belangen van verschillende groepen een vereiste is.

### 8.5. SCENARIO 2: TO INNOVATE OR NOT TO INNOVATE

In dit scenario is er sprake van grote ongelijkheid tussen burgers. Daarentegen zijn de politiek-bestuurlijke middelen van de gemeente gunstig. Er komen genoeg mogelijkheden en financiële middelen vanuit het Rijk om burgers in hun behoeften te laten voorzien. De gemeente heeft veel mogelijkheden en bevoegdheden om in te spelen op wetgeving. Echter, veel burgers zijn nog steeds werkloos door de recessie. De woningnood heeft het hoogtepunt bereikt waar bepaalde groepen ernstige hinder van kunnen ondervinden.

Het vertrouwen in de overheid lijkt langzaam terug te keren omdat er hier en daar weer geld vrijkomt. Ook is de gemeente beetje bij beetje in staat om subsidies te verlenen en uitkeringen te verschaffen. Het is onduidelijk waarom er sprake is van grote ongelijkheid tussen burgers. De gemeente heeft mogelijk oogkleppen opgehad over de maatschappelijke dynamiek en onderstromen die speelden. De kans bestaat dat geldstromen verkeerd zijn ingezet, of er is net geld vrijgekomen om de ongelijkheid tegen te gaan waardoor er nog geen zichtbaar verschil waar te nemen is. Door de beschikbare middelen is er beleidsvrijheid, en een publieke leider staat voor belangrijke keuzes. Het is nog onduidelijk of de financiële middelen bij de bestrijding van de sociale ongelijkheid worden ingezet of dat er door de leider andere beleidskeuzes worden gemaakt. Het blijft daarin ook onzeker of deze middelen op woningen, subsidies of bijvoorbeeld technologie gericht moeten worden. De gemeente

mengt zich langzaam in de samenwerking met andere partijen maar blijft beperkingen ondervinden binnen interne bureaucratische structuren. Om grip te houden op maatschappelijke ontwikkelingen wordt daarbij ook wet- en regelgeving opgesteld maar deze is in de turbulente praktijk nauwelijks uit te voeren. Door de beschikbare middelen zijn er ook meer mogelijkheden om te experimenteren met innovaties en nieuwe creatieve ideeën om sociaal-maatschappelijke problemen tegen te gaan. Binnen de lokale politiek heerst echter nog steeds een risico-aversie en het systeem is nog steeds niet ingericht op design-thinking. Door de kans op afwijkende uitkomsten worden nieuwe ideeën mogelijk al snel de kiem in gesmoord.

De rollen van de gemeente lopen uiteen en er is nog te weinig aandacht voor relevante partijen waarmee de gemeente aan tafel kan zitten. Degenen die het hardst schreeuwen, en toegang hebben tot een netwerk van hoogopgeleiden, krijgen de meeste mogelijkheden op middelen. Een risico bestaat dat de sociale ongelijkheid in stand gehouden wordt omdat alleen de groepen met financiële of digitale middelen hun stem bij de gemeente kunnen laten horen. Zo blijft het participeren slechts beperkt voor de elite en hoogopgeleiden in de samenleving.

#### *Wat vraagt dit scenario van leiderschap?*

In dit scenario wordt een besluitvaardige leider verwacht: er is veel geld te verdelen waardoor er voor een leidinggevende veel keuzes zijn. Een leider heeft de keuze om de middelen in te zetten om sociale ongelijkheid op te lossen. Er is ook lef voor nodig om geld te investeren in nieuwe creatieve innovaties, waardoor maatschappelijke problemen op een nieuwe manier aangepakt kunnen worden. Ook moet de leider omgevingsbewust zijn want er spelen nog veel problemen onder de burgers. Deze problemen zetten de leider aan het denken en dit vraagt veel van zijn reflectief vermogen. Waarom is er nog sprake van een grote ongelijkheid? Het toegeven van fouten en het zich kwetsbaar opstellen is een van de gevraagde competenties waarin communicatievaardigheden ook een belangrijke rol speelt. De mensgerichte kant, waarbij een leider echt luistert naar de burger en een verbindende rol op zich neemt, is daarbij belangrijk. Een leider moet zorgvuldig afwegingen maken op welk moment en waar financiële hulp nodig is. Dit vraagt een leider met een visie die deze, zowel intern als extern, duidelijk kan communiceren.

### 8.6. SCENARIO 3: UTOPIA?

Dit scenario kenmerkt zich door veel politiek-bestuurlijke middelen en lage sociale ongelijkheid. De gemeente is in staat om de woningnood in te perken en verschillende groepen hebben evenveel kans op een beschikbare woning. Per sector worden volop woningen gebouwd zodat elke doelgroep



toegang heeft tot een betaalbare woning. Iedereen heeft de lasten van de recessie gedragen, de arbeidsmarkt staat er goed voor en er is sprake van lage werkloosheidscijfers.

De gemeente zit er zelf ook warmpjes bij. Ze heeft voldoende middelen om tegemoet te komen aan de vraag van de burger. Feilloos weet de gemeente eigen regie te voeren en te sturen op de uitgaven die ze doet. Ze heeft scherp voor ogen wat de omgeving vraagt en wat ze kan bieden. Ook heeft de gemeente voldoende middelen om die burgers te betrekken die niet altijd in staat waren om te participeren. Zo zijn er innovaties tot stand gekomen waarin geldstromen eerlijk verdeeld zijn. Daarbij zijn er speciale technologische ontwikkelingen waardoor veel meer burgers dan voorheen digitaal kunnen participeren. Groepen in de samenleving staan op gelijke voet met elkaar. Burgers weten zich te verenigen met wederzijds respect naar elkaar en naar de lokale overheid. De gemeente is betrokken bij lokale samenwerking waardoor ze, door de kennis die zij daarbij opdoet goed kan anticiperen op nieuwe ontwikkelingen. Ze is wendbaar en weet snel in te spelen op onverwachte problemen die zich voordoen uit de complexe omgeving. De gemeente heeft daarin een adaptief karakter en is goed in het snel wisselen van verschillende interne en externe perspectieven.

De informatiestromen en de digitalisering gaan razendsnel. In de gezondheidszorg, het onderwijs en andere sectoren wordt veel gebruik gemaakt van digitalisering en *artificial intelligence*. De gemeente is zich bewust van haar zwakheden. Alertheid is op zijn plaats omdat elke misstap of tweet de kop kan kosten van de lokale bestuurder. Transparantie en inzicht in het handelen van de gemeente is daarbij belangrijk. De keerzijde van deze alertheid is dat veel ambtenaren gericht zijn op het uit de wind houden van zichzelf en andere ambtenaren, waardoor innovaties moeilijk van de grond komen uit angst voor de risico's. Gemeenten beschikken daarbij wel over meer autonomie en zijn minder afhankelijk van de wetgeving vanuit het Rijk.

#### *Wat vraagt dit scenario van leiderschap?*

Een leider in dit scenario moet goed op de hoogte zijn van de ontwikkelingen uit de omgeving. Ook al lijkt veel vanzelf te gaan, een reflectieve houding blijft gewenst. Continu reflecteren op het eigen handelen is nodig om wendbaar te zijn en om te gaan met de snelle veranderingen. Dit scenario vraagt ook om een leider met visie waarin bij een besluit, alle neuzen dezelfde kant op staan. Dit vraagt communicatie vaardigheden waarbij een open gesprek en dialoog belangrijk zijn. Een andere belangrijke competentie is het omgaan met sociale media. Een leider moet niet overmoedig worden van de gunstige situatie. De interne en externe verbinding en focus op samenwerking blijven relevant voor een leider. Omdat veel burgers toegang hebben tot sociale media, zijn zij ook kritischer geworden en een transparante en een open houding van de leider is daarbij gewenst.

## 8.7. SCENARIO 4: DE GEMEENSCHAP OVERHEERST

Dit scenario legt de nadruk op het grote zelf organiserend vermogen van burgers en de lage sociale ongelijkheid. Gemeenten beschikken over weinig politiek-bestuurlijke middelen. Burgers kunnen niet terug vallen op subsidies of uitkeringen van de gemeenten en zijn zelf aan de slag gegaan om bepaalde problemen aan te pakken. Zo zijn er *bottom-up* initiatieven ontstaan waarin mensen in woongemeenschappen samenleven om het woningtekort tegen te gaan. Deze initiatieven zorgen voor een hoge mate van participatie en onderlinge saamhorigheid. Elinor Ostrom<sup>2</sup> kijkt met een tevreden blik naar deze vormen van co-creatie en participatie van burgers.

Het zelf-organiserend vermogen en coproductie van burgers heeft extreme vormen aangenomen. Op lokaal niveau zijn er wijkraden en commissies ontstaan om de samenhang in de buurten te vergroten. De recessie en werkloosheid zijn afgenomen door de solidariteit van burgers, mensen kijken naar elkaar om en helpen elkaar een handje. De participatie van burgers is toegenomen maar in een andere vorm. Onderling is er sprake van een grote mate van participatie, de gemeente lijkt daarin niet meer mee te doen. De gemeente heeft geen middelen om bijvoorbeeld informatiestromen naar burgers op peil te houden. Daarentegen gaat de onderlinge mobilisatie van burgers razendsnel door de digitale mogelijkheden. Er ontstaan apps en websites waarin burgers ervaringen en hulp kunnen uitwisselen. Ook burgers die het wat moeilijker lijken te hebben met digitalisering, worden door anderen geholpen.

De gemeente heeft een faciliterende rol bij de netwerksamenwerking en treedt hierbij meer op de achtergrond. Ook kan de gemeente zelf geen regie meer voeren of sturen op uitgaven. Als de kansen in de samenleving benut worden, moet de overheid kritisch reflecteren hoe de eigenheid van de overheid en toegevoegde waarde behouden kunnen worden. Wat is de toegevoegde waarde en waarin kunnen zij het verschil maken voor burgers? De omgeving van de gemeente is buitengewoon complex en een risico binnen dit scenario is de verantwoordelijkheid. Houdt deze vorm van samenleven op den duur stand? Aan de andere kant zijn er ook kansen voor de gemeente. Zij moet inspelen op de veranderende en complexe omgeving door zelf wendbaar te zijn en haar dienstverlening aan te passen aan de behoeften van de burger. Dit scenario kenmerkt zich door een horizontale relatie tussen de burgers en de lokale overheid.

<sup>2</sup> Elinor Ostrom was een politieke wetenschapper en deed onderzoek naar *the commons* waarin mensen bronnen beheren op basis van wederkerigheid en bepaalde regels (Ostrom, E., 1990).

### *Wat vraagt dit scenario van leiderschap?*

De leider in dit scenario hoeft geen regierol op zich te nemen, die ontstaat vanzelf door de onderlinge participatie van burgers. Ook is het minder noodzakelijk om inspraakavonden op het stadskantoor te organiseren. Een leider moet naar buiten treden en zelf de wijken in gaan. De publieke leider moet waar mogelijk een faciliterende rol op zich nemen. Een luisterend oor en nieuwsgierige blik zijn daarbij waardevol. Dit scenario vraagt ook alertheid en omgevingssensitiviteit. Op momenten waarin het mis zou kunnen gaan moet een leider dit goed aanvoelen. Een leider hoeft minder gericht te zijn op netwerken, de gemeente doet namelijk zelf niet direct mee in het netwerk. Een leider heeft een hoge mate van zelfreflectie en bekijkt zijn of haar rol tegenover de burger zorgvuldig.

### 8.7.1.SYNTHESE

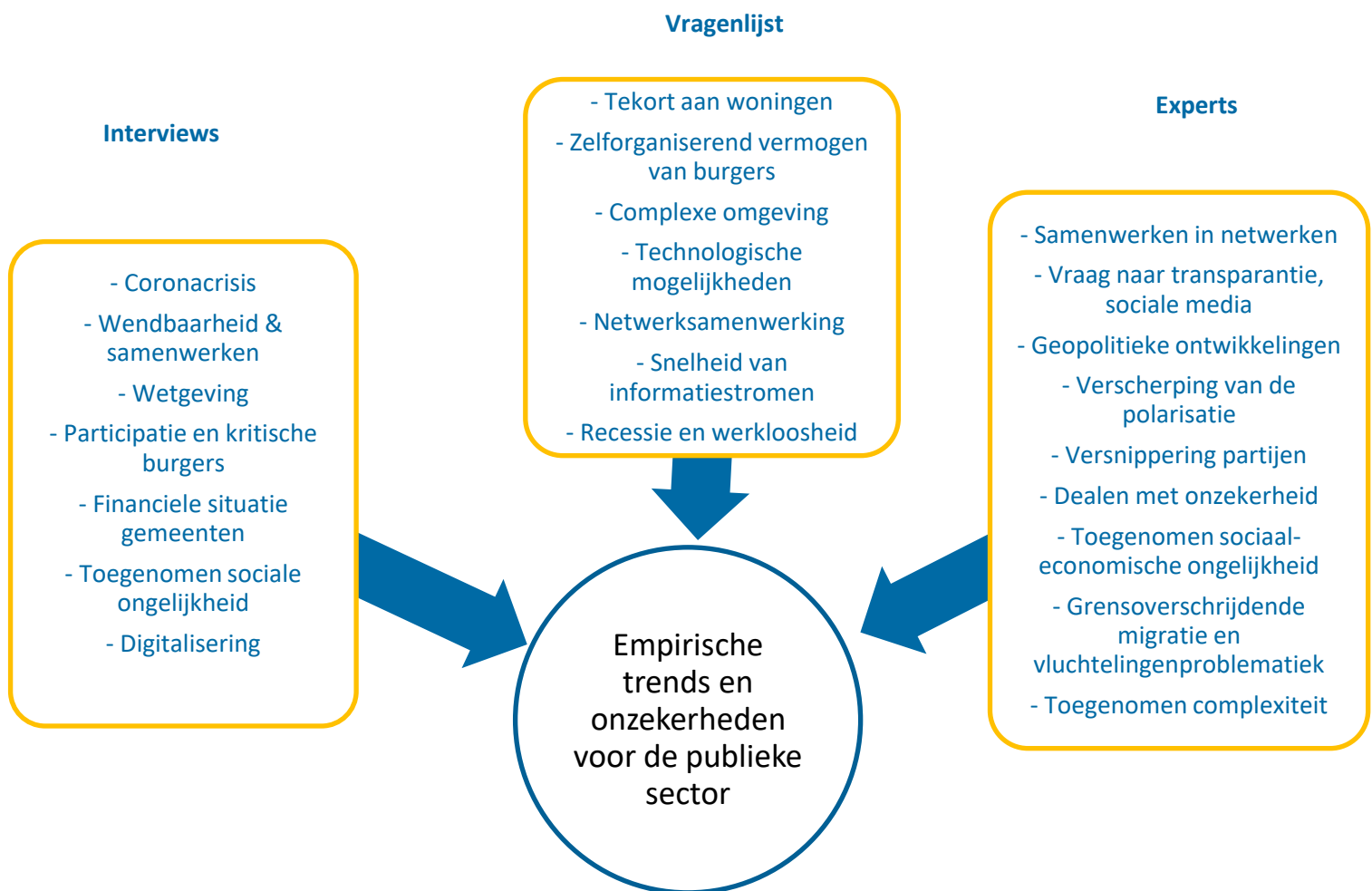
Uit de scenario's zijn bepaalde relaties van de onzekerheden en competenties zichtbaar. Indien de sociale ongelijkheid toeneemt wordt een verbindende, beheersende leider met een sterk reflecterend vermogen verwacht. Als de politiek- bestuurlijke middelen toenemen veronderstelt dit een creatieve leider die ruimte laat voor zijn medewerkers en lef toont. Overkoepelend zijn reflectief vermogen, veranderingsgericht, samenwerkingsgericht en communicatievaardigheden de belangrijkste competenties die verwacht worden van een toekomstige leidinggevende in de publieke sector.

## 9. Conclusie & aanbevelingen

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de geformuleerde centrale vraag. Ter afsluiting volgen de aanbevelingen aan de hand van de scenario's. Het doel van dit onderzoek was het geven van methodologische inzichten en praktische handvatten in het uitvoeren van een scenariostudie naar leiderschapscompetenties in de publieke sector.

### 9.1. CONCLUSIE DEDUCTIEF GEDEELTE

In onderstaand schema zijn de empirische trends vanuit de interviews, vragenlijst en experts in een visuele weergave samengevoegd. Uit het schema is op te maken dat er veel verschillende trends spelen binnen de politiek-bestuurlijke context van de gemeente. Dit komt ook overeen met politiek-bestuurlijk als belangrijkste categorie trend uit de vragenlijst.



Figuur 19: visuele weergave empirische trends

Concluderend uit de kwantitatieve data kan gesteld worden dat bepaalde trends geen invloed hebben op gevraagde toekomstige leiderschapscompetenties. De data zegt dat er geen significante relatie te vinden is, maar de N was daartoe wellicht ook net iets te klein. Deze relatie werd wel verwacht in het conceptueel model. Daarentegen laten de kwalitatieve data een voorzichtige conclusie zien waarin een relatie tussen trends waarneembaar is. Zo gaven mensen aan dat de netwerksamenwerking een toekomstige trend is waarbij ook een samenwerkingsgerichte en verbindende leider verwacht wordt. Deze conclusies laten de waarde van *multi-methods* zien (O'Leary, 2014) waarbij beide onderzoeksmethoden elkaar aanvullen.

## 9.2. BEANTWOORDING HOOFDVRAAG

Deze paragraaf geeft antwoord op de geformuleerde centrale hoofdvraag: *Welke toekomstscenario's zijn in de publieke sector te onderscheiden en welke (mogelijk) relevante leiderschapscompetenties komen in deze scenario's naar voren?*

Om antwoord te krijgen op de centrale vraag zijn er scenario's tot stand gekomen aan de hand van verschillende fases. Op basis van de twee onzekerheden -*ongelijkheid tussen burgers en beschikbare middelen voor de gemeente*-, zijn de assen opgesteld. In deze paragraaf worden de scenario's nader toegelicht, waarmee ook direct de centrale hoofdvraag beantwoord wordt. De belangrijkste invalshoek is de in elk scenario uitgewerkte leiderschapscompetentie. Daarbij lag de overkoepelende focus op ongelijkheid tussen burgers en de beschikbare middelen van gemeenten. De onderstaand beschreven toekomstscenario's zijn dus geen voorspellingen maar mogelijke werkelijkheden (Lindgren & Bandhold, 2009; Janssen et al., 2002).

Scenario 1 impliceert een hoge mate van ongelijkheid tussen burgers en weinig politiek-bestuurlijke middelen voor de gemeente. De besluitmogelijkheden en ruimte om te handelen zijn daarbij beperkt. Er bestaan grote verschillen tussen burgers onderling waar het de mate van participatie, toegang tot digitale mogelijkheden of de woningmarkt betreft. Ook hebben de burgers een maar beperkt vertrouwen in de overheid en is de waardering voor de publieke sector ver te zoeken. Onderling wantrouwen en tegenstellingen nemen in dit scenario toe. De gemeente is door de beperkte middelen niet in staat om de ongelijkheid tussen burgers te verhelpen. Dit scenario vraagt om een beheersende en verbindende leider, een leider die mensgericht is en het teamgevoel terug kan brengen.

Scenario 2 gaat uit van een hoge mate van ongelijkheid tussen burgers en veel politiek-bestuurlijke middelen voor de gemeente. In dit scenario heeft de gemeente er niet voor gekozen om ongelijkheid tussen burgers op de politiek-bestuurlijke beleidsagenda te zetten. Burgers participeren en verenigen

zich uit eigenbelang. Samenwerking met de gemeente en externe partijen verloopt daarbij niet vlekkeloos. Dit scenario vraagt om een besluitvaardige en omgevingsbewuste leider. Er bestaat ongelijkheid tussen burgers en een leider moet kritisch naar zijn/haar eigen handelen kijken.

Scenario 3 kenmerkt zich door lage ongelijkheid tussen burgers en veel politiek-bestuurlijke middelen voor de gemeente. De gemeente zit goed op koers, er zijn ruimschoots woningen beschikbaar en de werkloosheidscijfers zijn laag. Ook heeft de gemeente zelfregie en de middelen om zelfstandig beslissingen te nemen. In dit scenario is het mogelijk om te investeren in innovatie en technologie. Van een leider worden vooral de nieuwe competenties, zoals het omgaan met sociale media en het 'verpakken van informatie' verwacht (Van der Wal, 2017). Ook is samenwerkingsgerichtheid belangrijk, waarbij een leider zowel intern als extern verschillende partijen bij elkaar brengt.

Scenario 4, ten slotte, wordt gekarakteriseerd door een lage ongelijkheid tussen burgers en weinig politiek- bestuurlijke middelen voor de gemeente. Burgers kijken naar elkaar om en zijn veelal zelfvoorzienend. Het zelf- organiserend vermogen van burgers is sterk aanwezig en er zijn allerlei initiatieven ontstaan. De rol en houdbaarheid van de gemeente blijft een kritisch punt. Wat is precies de toegevoegde waarde van de gemeente en in hoeverre kan ze het publiek nog dienen? Dit vraagt een sterk reflectief vermogen en faciliterende houding van de publieke leider. Een luisterend oor en nieuwsgierige blik om nieuwe zaken te ontdekken zijn daarin een vereiste.

Overkoepelend zijn een paar toekomstige competenties in alle vier de scenario's teruggekomen. Om tot betere resultaten te komen is interne samenhang binnen de gemeente belangrijk. De focus op netwerksamenwerking ('t Hart, 2014a) met andere partijen is daarin ook waardevol. Tevens is het belangrijk dat een leider aandacht heeft voor de menselijke kant. Dit komt overeen met de 'zachte vaardigheden' (Dickenson & Sullivan, 2014; Aardema, 2004). Een leider moet het teamgevoel hoog in het vaandel hebben. Een andere belangrijke competentie is het hebben van een reflectieve houding, waarin een leider ook in staat is om fouten en onzekerheden toe te geven. Een laatste interessante bevinding heeft betrekking op de benoemde toekomstige leiderschapscompetenties. Alle geformuleerde competenties die de respondenten aangaven (zowel uit de kwalitatieve als kwantitatieve data) gingen over het leiderschapsproces en niet over de inhoud. Met andere woorden: toekomstige leiderschapscompetenties gaan over het proces, waarin communicatie, samenwerken en reflecteren belangrijkere competenties zijn dan inhoudelijke vaardigheden.

### 9.3. AANBEVELINGEN

Op basis van de empirische bevindingen en conclusies zijn onderstaande aanbevelingen per scenario opgesteld. Het doel van de aanbevelingen is om Hiemstra & De Vries praktische tips mee te geven voor het inrichten van de leiderschapstrajecten. Ook bieden deze aanbevelingen hopelijk meer inzicht in de mogelijkheden en context binnen de gemeentelijke organisatie. De aanbevelingen zijn direct aan Hiemstra & De Vries gericht, en daardoor ook indirect aan de gemeenten omdat de opdrachten voor Hiemstra & De Vries veelal binnen gemeentelijke organisaties worden uitgevoerd. Deze algehele aanbevelingen vormen geen blauwdruk, maar bieden wel houvast om beter in te spelen op de complexe maatschappelijke thema's waar gemeenten op de lange termijn mee te maken gaan krijgen.

#### 9.3.1.AANBEVELINGEN VOOR DE SCENARIO'S

##### **Scenario 1**

Binnen scenario 1 is er zowel voor de leider, als de gehele gemeente- sprake van weinig politiek-bestuurlijke middelen. Daarbij spelen er veel complexe maatschappelijke problemen zoals ongelijkheid tussen burgers. Een belangrijke aanbeveling in dit scenario is het stimuleren van creativiteit en innovaties in het denken en handelen bij medewerkers van de gemeenten. Dit kan helpen om de uitgaven beperkt te houden. In dit scenario zijn er zeker ook kansen. Deze moeten echter wel gegrepen worden. De focus binnen de leiderschapstrajecten kan gericht zijn op een leider die de dialoog blijft voeren met de stakeholders om hem heen, en die de confrontatie niet uit de weg gaat om daarmee problemen te verhelpen.

##### **Scenario 2**

In het tweede scenario zijn de aanbevelingen gericht op strategische keuzes. Gemeenten beschikken over de middelen, waardoor ze de keuze hebben waaraan het geld wordt uitgegeven. Het oplossen van ongelijkheid tussen burgers is daarom een politieke keuze waarbij lobbyen in Den Haag de boventoon voert. Het leiderschapstraject zou in dit scenario op het volgende gericht kunnen zijn: een besluitvaardige en omgevingsbewuste leider die zowel intern- als extern goed kan communiceren.

##### **Scenario 3**

Door de hoeveelheid aan ruimte en middelen in dit scenario is de gemeente in staat om nieuwe innovaties uit te proberen. Aan de hand van pilots kunnen veranderingen tot stand komen. Een

aanbeveling is om de leiderschapstrajecten te richten op zogenoemde 'nieuwe competenties' waar een leider mee te maken krijgt. Deze raken thema's gericht op digitalisering en bijvoorbeeld omgang met sociale media.

#### **Scenario 4**

In scenario 4 lijkt de gemeente meer op de achtergrond te opereren en neemt zij een faciliterende rol voor burgers aan. Een belangrijke aanbeveling voor dit scenario is het ontwikkelen van een strategie over de rol en verantwoordelijkheid van de gemeente. Een leider kan mogelijk meer zichtbaar zijn in de wijk en bijdragen aan de herwaardering van de publieke sector. Het herijken van de relatie tussen burger en lokaal bestuur is een mooie kans waar Hiemstra & De Vries zich in dit scenario op kan richten.

Deze scenario's betekenen overkoepelend dat een leidinggevende in staat moet zijn om de onzekere toekomst te omarmen in plaats van te proberen problemen verkrampd op te lossen. Een veerkrachtige, verbindende leider is dan nodig, die een uitstekend luisterend en reflectief vermogen bezit om de uiteenlopende problemen het hoofd te bieden.

Een andere praktische aanbeveling richt zich op de communicatie en gaat om het aansluiten bij de beleving van de gebruiker (in dit geval: de gemeenten). Communicatievormen kunnen het begrip en voorstelbaarheid van de toekomst vergroten. Door het gebruik van narratieven, grafisch ontwerpen of *virtual reality* kan de toekomst dichterbij worden gehaald. Zo wordt de toekomst voorstelbaarder en mogelijk tastbaar gemaakt. Hiermee wordt het probleem van het denken in onzekerheden, waardoor scenario's meestal niet toegepast wordt bij gemeenten (BZK, 2011, p.20) ondervangen. Hiemstra & de Vries kan ook haar communicatie inzetten om deze mogelijke toekomst visueel te maken. Dit kan het begrip vergroten en mogelijk scenariostudies laten doen omarmen.

Een andere aanbeveling heeft betrekking op de inhoudelijke invulling van de leiderschapstrajecten van Hiemstra & De Vries. Bepaalde competenties, zoals communicatieve vaardigheden, samenwerkingsgerichtheid en zelfreflectie- zijn in alle scenario's terug te vinden en deze werden zowel in de vragenlijst als in de interviews het meest genoemd. Volgens Van Beierendonck (2011) zijn competenties zoals samenwerken en zelfinzicht goed ontwikkelbaar. Het aanbrenge van een focus waarin bepaalde competenties centraal staan kan daarbij een aanvulling zijn op het huidige aanbod. Samenwerkingsgerichtheid, omgevingssensitiviteit en het reflectief opstellen werden daarbij als de belangrijkste toekomstige leiderschapscompetenties gezien.



### 9.3.2.AANBEVELINGEN VOOR VERVOLGONDERZOEK

Ten slotte geeft dit onderzoek vier aanbevelingen voor toekomstig onderzoek. Ten eerste kan het uitblijven van de relatie tussen trends en leiderschapscompetenties in vervolgonderzoek nader worden onderzocht. Dit was een belangrijke bevinding van dit onderzoek en mogelijke contextuele oorzaken van deze relatie kunnen voor toekomstige studies meegenomen worden. Ten tweede kan een afbakening gemaakt worden voor een beperkt aantal gemeenten met een specifieke sector of afdeling. Mogelijk kan er door vergelijkend onderzoek inzicht verkregen worden in de keuze voor bepaalde trends of leiderschapscompetenties. Een derde suggestie is evaluatieonderzoek als daadwerkelijke praktische toepassing van de scenario's. Door het licht te werpen op het nut en waarde van scenario's, zullen meer gemeenten geneigd zijn om zich met belangrijke toekomstige problemen bezig te houden. De vierde suggestie betreft het concretiseren van onderzoek naar leiderschapscompetenties. Het spreken over competenties blijft tot op zekere hoogte nog enigszins abstract. Het is interessant om meer observaties uit te voeren waarin leidinggevendenden in de praktijk worden waargenomen. Het handelen en specifiek gedrag komt op die manier wellicht meer boven tafel.

## 10. Discussie

Dit hoofdstuk geeft allereerst de theoretische en methodologische beperkingen van dit onderzoek aan. Vervolgens komt een theoretische reflectie van de onderzoeksresultaten aan bod, gevolgd door een methodologische reflectie. Een empirische reflectie dient ter afsluiting.

### 10.1. THEORETISCHE REFLECTIE

In het theoretisch kader is grotendeels ingegaan op leiderschapscompetenties. Auteurs zoals 't Hart (2014), Steijn, (2009) en Van der Wal (2017) hebben artikelen gepubliceerd over competenties van de toekomstige ambtenaar. Tijdens het interview met 't Hart (persoonlijke communicatie, woensdag 15 april, 2020), gaf hij aan dat wat betreft het competentie denken een groot scepticus is. Volgens 't Hart heeft dit denken geleid tot absurditeiten bij het opstellen van profielen in het selecteren van nieuwe werknemers. Het is, zo meent hij, interessanter om te kijken naar welk gedrag de veranderende omgeving van ambtenaren en organisatie verlangt. In veel gevallen wordt er te weinig gekeken naar de organisatie of context waarin een leidinggevende zich beweegt. In dit onderzoek is geprobeerd om tijdens de interviews zo veel mogelijk naar gedrag te vragen. Het blijft echter lastig om in termen van competenties te praten en dit kan in een bepaalde abstractie blijven hangen.

### 10.2. METHODOLOGISCHE REFLECTIE

Een sterk punt van dit onderzoek is dat de scenario's gebaseerd zijn op empirische kwalitatieve en kwantitatieve resultaten. De invulling van de scenario's zijn niet willekeurig door de onderzoeker bedacht, maar zorgvuldig tot stand gekomen uit de grote hoeveelheid data. De onzekerheden en trends kwamen voort uit de literatuur, de vragenlijst en de interviews met respondenten. Dit heeft bijgedragen aan de kwaliteit van het onderzoek en vergroot daarbij ook de praktische toepasbaarheid. De scenario's geven een beeld van de mogelijke werkelijkheden en van de leiderschap competenties die gevraagd worden binnen de gemeentelijke organisatie. Door dit onderzoek is het mogelijk om vroegtijdig te anticiperen op gevraagde competenties die in de toekomst verwacht worden. Dit is, juist in een context die zich kenmerkt door complexiteit en snelle veranderingen, waardevol. Ze helpt organisaties om aan de hand van de scenario's, de strategie aan te passen. Scenarioplanning is een andere denkrichting met als doel onzekerheden te omarmen. Dit nieuwe perspectief helpt organisaties om te gaan met onzekerheden (Lindgren & Bandhold, 2009).

Bij scenarioplanning zijn echter ook kanttekeningen te plaatsen. Allereerst blijft de keuze en onderbouwing van de assen uiteindelijk deels een keuze van de onderzoeker. Het oorspronkelijke plan om focusgroepen te organiseren om daarin te komen tot het kiezen van de assen kon helaas vanwege Covid-19 niet doorgaan. Ondanks dat de onzekerheden zorgvuldig zijn afgewogen, blijft een subjectieve blik aanwezig. Een tweede kanttekening is dat mogelijk niet alle onzekerheden zijn meegenomen. Onzekerheden kunnen ineens optreden, of ze kunnen lange tijd onzichtbaar zijn en later plotseling tot uiting komen. De onderzoeker heeft niet de capaciteit gehad om alle mogelijke onzekerheden mee te nemen. Een derde kanttekening is de complexiteit en abstractie van het denken in onzekerheden. Voor velen is dit een nieuwe vorm van denken die daardoor moeilijk is. Ook werd het toekomst-denken als lastig ervaren. Een laatste kanttekening betreft de uiteenlopende thema's van de trends. Omdat alles onzeker is, kon niet van tevoren al op een categorie gefocust worden. Om die reden is de omvang van de trends groot en is het moeilijk om scherpere aan te brengen.

### 10.3. REFLECTIE ONDERZOEKSRESULTATEN

Uit het conceptueel model werd een relatie verwacht tussen trends en leiderschapscompetenties, deze relatie is echter niet aangetoond in dit onderzoek. Ten eerste bleek er uit de vragenlijst geen causale relatie tussen deze variabelen. Een mogelijke verklaring is dat de vragenlijst breed is uitgezet over verschillende afdelingen, waardoor er geen relatie gevonden kon worden. Respondenten waren werkzaam bij verschillende gemeenten, variërend in grootte, aard van problemen en sturingsmodel. Met de kennis van nu lijkt het erop dat grotere gemeenten andere belangen hebben dan kleinere gemeenten. Zo is bijvoorbeeld een kleine gemeente wendbaarder en kunnen innovaties daar eerder doorgevoerd worden. Respondenten van kleine gemeenten benoemden bijvoorbeeld ook de krimp, iets waar grotere gemeenten minder last van hebben. Mogelijk heeft dit ook invloed op bepaalde leiderschapscompetenties, maar dit moet verder onderzocht worden. Achteraf gezien was het waardevol geweest om een focus aan te brengen door bijvoorbeeld de interviews bij slechts 1 of 2 gemeenten af te nemen. Daardoor is het mogelijk om meer over de context en kenmerken van de organisatie te zeggen ('t Hart, 2014ab).

Ten tweede was het een bewuste keuze om meerdere perspectieven te combineren. De voorafgaande interviews met de experts waren waardevol omdat daardoor het begrip omtrent leiderschapscompetenties bij de onderzoeker vergroot werd. Ook boden ze een nuttig kader en structuur voor het vervolg van de interviews. Voor leidinggevendenden kan het mogelijk een gevoelig punt zijn om over leiderschapscompetenties te praten, het kan al snel te persoonlijk worden. Om een completer beeld te schetsen zijn in dit onderzoek daarom ook niet-leidinggevendenden geïnterviewd.

Ten derde maakt veel literatuur over de gevonden trends sterk onderscheid naar de verschillende categorieën, zoals demografie, technologie of ecologie. Er is voor gekozen om bij het empirisch gedeelte de oorspronkelijke theoretische indeling van trends los te laten. Bij het opstellen van de scenario's was het moeilijk om exact vast te houden aan de categorieën. De gevonden trends en onzekerheden bleken categorie overkoepelend.

Als laatste de keuze voor de belangrijkste onzekerheden. De financiële situatie van gemeenten en sociale ongelijkheid van burgers bleken de meest relevante onzekerheden voor de toekomst. Deze onzekerheden werden bij aanvang niet uit de literatuur gedestilleerd. Het is een waardevolle bijdrage om de kennis van deze trends praktisch en theoretisch mee te geven aan wetenschappers of beleidsmakers. Het zijn belangrijke trends die kunnen gaan spelen binnen de toekomstige gemeentelijke organisatie.

Binnen scenarioplanning is altijd iets op te merken, want we kunnen niet in de toekomst kijken en we kunnen pas over 30 jaar verifiëren wat de juiste scenario's bleken te zijn. Kortom, we hebben geen glazen bol en er is geen sleutel tot de precieze toekomstige trends en leiderschapscompetenties. Echter, de TAIDA- methode is een originele vorm en wetenschappelijke methode van scenarioplanning waarbij verschillende mogelijke werkelijkheden uiteengezet worden. Dit onderzoek kan daardoor bijdragen aan een strategie om toekomstige trainingen of beleid vorm te geven.

## Literatuurlijst

Aardema, H. (2004). *Verbindend Leiderschap: Inspiratie voor leren en veranderen bij de overheid*.

Doetinchem: Elsevier.

Algemene Bestuursdienst (2016). Visie op publiek leiderschap. Verkregen op 27 maart, 2020, van

<https://www.algemenebestuursdienst.nl/documenten/publicatie/2016/06/30/visie-op-publiek-leiderschap>

Bakker, W. (2003). Scenario's tussen rationaliteit, systeemdwang en politieke rede. Mogelijkheden en beperkingen van toekomstscenario's binnen bestuur en beleid. *Beleid en Maatschappij*, 30(4), 219-229.

Bekkers, V., Moody, R., & Edwards, A. (2011). Micro-Mobilization, social media and coping strategies: Some Dutch experiences. *Policy & Internet*, 3(4), 1-29.

Bennett, W. L. (2016). *News: The politics of illusion*. University of Chicago Press.

Boeije, H. (2010). *Analysis in qualitative research*. Londen: Sage.

Bolden, R., & Gosling, J. (2006). Leadership competencies: time to change the tune? *Leadership*, 2(2), 147-163.

Bressers, D., Van der Steen, M., & Van Twist, M. (2015). Waardenoriëntaties van ambtenaren. Perspectieven, patronen en profielen. *M&O*, 4/5, pp. 77-97.

Brosnan, K., Babakhani, N., & Dolnicar, S. (2019). "I know what you're going to ask me" Why respondents don't read survey questions. *International Journal of Market Research*, 61(4), 366-379.

Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4e ed.). Oxford: Oxford University Press.

Burns, E.W., Smith, L., & Ulrich, D. (2012). Competency models with impact: Research findings from the top companies for leaders. *People & Strategy*, 35(3)16-23.

Centraal Bureau voor de Statistiek (17 maart, 2018). Opvattingen over sociale media. Opgehaald van

Centraal Bureau voor de Statistiek: <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2018/20/opvattingen-over-sociale-media>

Centraal Bureau voor de Statistiek (7 mei, 2019). Statistische trends. Ongelijkheid in inkomen en

vermogen. Opgehaald van Centraal Bureau voor de Statistiek:

<https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2019/19/ongelijkheid-in-inkomen-en-vermogen>

Centraal Bureau voor de Statistiek (29 mei, 2019). Trends in Nederland 2019. Opgehaald van Centraal

Bureau voor de Statistiek: <https://www.cbs.nl/nl-nl/publicatie/2019/22/trends-in-nederland-2019>

Centraal Bureau voor de Statistiek (31 juli, 2019). Immigratie in eerste helft 2019 toegenomen.

Opgehaald van Centraal Bureau voor de Statistiek: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/31/immigratie-in-eerste-helft-2019-toegenomen>

Centraal Bureau voor de Statistiek (2019). Bijna iedereen en alles online. Opgehaald van Centraal

Bureau voor de Statistiek: <https://longreads.cbs.nl/trends19/maatschappij/trends/>

Centraal Bureau voor de Statistiek (10 september, 2019). *Sterke groei in steden en randgemeenten verwacht*. Verkregen op 2 juni,

2020 van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/37/sterke-groei-in-steden-en-randgemeenten-verwacht>

Centraal Bureau voor de Statistiek (8 oktober, 2019). Woningtekort neemt tot 2015 af, daarna neemt

het weer toe. Opgehaald van Centraal Bureau voor de Statistiek: <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2019/41/prognose-2019-2050-woningbouwveronderstellingen>

Centraal Bureau voor de Statistiek (2020). Bbp groeit met 0.4% in vierde kwartaal 2019. Opgehaald

van Centraal Bureau voor de Statistiek: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/07/bbp-groeit-met-0-4-procent-in-vierde-kwartaal-2019>

Centraal Planbureau en Planbureau voor de leefomgeving (2015). Nederland in 2030 en 2050: twee

referentiescenario's. Planbureau voor de Leefomgeving en Centraal Planbureau Den Haag, 2015

Conger, J. A., & Ready, D. A. (2004). Rethinking leadership competencies. *Leader to leader*, 2004(32),

41.

De Rynck, F. (2013). Werken in netwerken. Gemeenten 3.0. *Lokaal-VVSG*, 32-41.

Deiser, R., en Newton, S. (2013). Six social-media skills every leader needs. *McKinsey Quarterly*, 1,62–

67.

Dickinson, H., en Sullivan, H. (2014). *Imagining the 21st century public service workforce*. Melbourne:

School of Government, University of Melbourne, 2014.

- Ducheyne, D. (2016). *Duurzaam leiderschap: Hoe leiden in een VUCA-wereld*. Die Keure Publishing.
- Flick, U. (2018). *Doing Triangulation and Mixed Methods*. London, England: Sage.
- Geuijen, K. (2011). Samenwerken in publieke netwerken. In: M. Noordegraaf, K. Geuijen & A. Meijer (Red.), *Handboek Publiek Management* (pp. 97-114). Den Haag: Boom/Lemma.
- Geuijen, K. (2014). Maatschappelijke meerwaarde creëren in publieke netwerken: waartoe en hoe?. *Bestuurswetenschappen*, 68(1), 87-96.
- Hartley, J. (2018). *Ten propositions about public leadership*. *International Journal of Public Leadership*, 14, 202–217.
- Intagliata, J., Ulrich, D., & Smallwood, N. (2000). Leveraging leadership competencies to produce leadership brand: Creating distinctiveness by focusing on strategy and results. *Human Resource Planning*, 23(3), 12-23.
- Janssen, A., Gramsberger, M., & de Ruijter, P. (2002). *Scenario's en dynamisch beleid. Onderzoek naar de scenariomethode als instrument voor ex-ante toetsing van wet- en regelgeving en ontwikkeling van beleid*. Amsterdam: De Ruijter Management.
- Koppenjan, J., & Klijn, E. H. (2004). *Managing uncertainties in networks*. London, UK: Routledge.
- Korsten, A. F. A. (2016). *Gezocht: een goede ambtenaar. Stabiliteit en dynamiek in functie-eisen*. Verkregen op 15 maart, 2020, van <http://www.arnokorsten.nl/PDF/Personeel%20en%20professionalisering/Wat%20is%20een%20goede%20ambtenaar.pdf>
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York, NY: Free Press.
- Kuipers, B. S., Ashikali, A., Fraussen, B., & Groeneveld, S. M. (2018). *Verder met publiek leiderschap. Onderzoeks- en ontwikkelagenda. Public Administration, Faculty of Governance and Global Affairs, Leiden University*. The Hague: Leiden Leadership Centre.
- Laerd Statistics (2016). Multiple regression: SPSS statistics. Geraadpleegd op 15 mei, 2020, van <https://statistics.laerd.com/premium/spss/mr/multiple-regression-in-spss.php>
- Lindgren, M., Bandhold, H., (2009) 2<sup>nd</sup> ed. *Scenario Planning. The Link between Future and Strategy* New York, Palgrave MacMillan.
- Lodge, M., & Hood, C. (2005). Symposium introduction: competency and higher civil servants. *Public*

- administration*, 83(4), 779-787.
- Mau, T. A. (2017). Leadership competencies for a global public service. *International Review of Administrative Sciences*, 83(1), 3-22.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for" intelligence. *American psychologist*, 28(1), 1.
- Miller, K. (2012). *Organizational communication: Approaches and processes* Boston, MA: Wadsworth Cengage Learning.
- Ministerie van binnenlandse zaken en koninkrijksrelaties (2011). *Toekomst en zo. Een handreiking bij toekomstverkenningen*. Den Haag: Ministerie van binnenlandse zaken en koninkrijksrelaties.
- Ministerie van binnenlandse zaken en koninkrijksrelaties (2014). *Competentiegids rijk. Competenties en ontwikkeltips*. Verkregen op 7 april, 2020, van [https://www.functiegebouwwijksoverheid.nl/binaries/content/assets/fgr/mijn-loopbaan/competentietaal-rijk/competentiegids\\_rijk\\_01112018.pdf](https://www.functiegebouwwijksoverheid.nl/binaries/content/assets/fgr/mijn-loopbaan/competentietaal-rijk/competentiegids_rijk_01112018.pdf)
- Ministerie van Binnenlandse zaken en koninkrijksrelaties (2013). *Rijksbrede Trendverkenning*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en koninkrijksrelaties.
- Moore, M. H. (2014). Public value accounting: Establishing the philosophical basis. *Public Administration Review*, 74(4), 465-477.
- Morse, J. M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2002). Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research. *International journal of qualitative methods*, 1(2), 13-22.
- Morse, J. M. (2016). *Mixed method design: Principles and procedures* (Vol. 4). Routledge.
- Neuman, W. (2014). *Understanding research* (New International ed.). Harlow: Pearson.
- Noordegraaf, M., & Geuijen, K. (2011). Maatschappelijke opdrachten en bestuurlijke reacties. Noordegraaf, M., K. Geuijen & A. Meijer (red.). *Handboek publiek management*, 9-31.
- O'Leary, Z. (2010). *The essential guide to doing your research project*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.



- Orazi, D. C., Turrini, A., & Valotti, G. (2013). Public sector leadership: new perspectives for research and practice. *International Review of Administrative Sciences*, 79(3), 486-504.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge university press.
- PBL (2019). Ruimtelijke Verkenning 2019. *Scenario's voor stedelijke ontwikkeling, infrastructuur en mobiliteit. Verdieping bij Oefenen met de toekomst*, Den Haag; Planbureau voor de Leefomgeving.
- Raad voor Openbaar Bestuur (juni, 2016). *Signalement politieke versnippering*. Verkregen op 2 mei, 2020, van <https://www.raadopenbaarbestuur.nl/documenten/publicaties/2016/06/30/politieke-versnippering>
- Rainey, H. (2009). *Understanding and managing public organizations* (4th ed.). San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Rhodes, R.A.W. (2016). Recovering the craft of public administration. *Public Administration Review* 76(4): 638-647.
- RIVM (2014). Volksgezondheid Toekomst Verkenning (vtv). Verkregen op 6 maart, van <https://rivm.archiefweb.eu/?subsite=eengezondernederland#archive>
- RIVM (2018) Trendskenario. Verkregen op 25 februari, 2020, van <https://www.vtv2018.nl/trendskenario>
- Rotmans, J. (2011). *Staat van de Energietransitie in Nederland*. Rotterdam: DRIFT, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Rusman, F. (21 maart, 2020). Ik begrijp wel dat mensen veel wc-papier kopen. NRC. Verkregen op 21 maart, 2020, van <https://www.nrc.nl/nieuws/2020/03/21/ik-begrijp-wel-dat-mensen-veel-wc-papier-kopen-a3994492>
- Schoonenboom, J. (2003). Toekomstscenario's en beleid. *Beleid en Maatschappij*, 30(4), 212-218.
- Seemiller, C. (2018). Enhancing leadership competencies for career readiness. *New directions for student leadership*, 2018(157), 39-53.
- Shet, S. V., Patil, S. V., & Chandawarkar, M. R. (2017). Framework for methodical review of literature

- on leadership competencies. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1309123.
- Silverman, D. (Ed.). (2016). *Doing qualitative research*. London: Sage.
- Sociaal en Cultureel Planbureau (2018), *Burgerperspectieven*, 2018/1, Den Haag: SCP
- Sociaal en Cultureel Planbureau (2019). *Werkprogramma 2020*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Steijn, B. (2009). Over de competenties van de nieuwe ambtenaar. *Ministerie van BZK, Rijksambtenaren van de toekomst*, 30-45.
- 't Hart, P. (2014a). *Ambtelijk Vakmanschap 3.0: Zoektocht naar het handwerk van de overheidsmanager*. Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur
- 't Hart, P. (2014b). *Understanding Public Leadership*. London: Palgrave Macmillan.
- 't Hart, P., Braham, Nicole & van Dorp, Erik-Jan (2016). *Verbinders Zonder Script - Het Ambtelijk Leiderschap van Gemeentesecretarissen*. (56 p.). Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.
- Tummers, L., Steijn, B., Nevicka, B., & Heerema, M. (2018). The effects of leadership and job autonomy on vitality: Survey and experimental evidence. *Review of public personnel administration*, 38(3), 355-377.
- Van Beirendonck, L. C. (2010). Dieptezicht in competentie management: *Integratie van een modernistische en postmodernistische visie*. (Ongepubliceerd proefschrift). Universiteit Tilburg.
- Van den Broek, A., Van Campen, C., De Haan, J., Roeters, A., Turkenburg, M., & Vermeij, L. (2016). *De toekomst tegemoet: leren, werken, zorgen, samenleven en consumeren in het Nederland van later, Sociaal en Cultureel Rapport 2016*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP).
- Van Dalen, H., & Henkens, K. (2019). Het veranderde klimaat over klimaatverandering. *Demos: Bulletin over Bevolking en Samenleving*, 35(4), 1-4.
- Van Dorp, G.H., Overmans, J.F.A., Geuijen, C.H.M., Noordegraaf, M. & t Hart, P. (2018). *Verbindend leiderschap - Een onderzoek naar waardevol leiderschap in het lokaal bestuur, in tijden van maatschappelijke verwachtingen, prestatiedruk en schaarste*. (56 p.). Utrecht: USBO Advies.
- Van der Lans (2019). Woningen tekort, woonruimte teveel. Verkregen op 11 maart, 2020, van <https://www.socialevraagstukken.nl/column/woningen-tekort-woonruimte-teveel/>
- Van der Steen, M. (2016). *Tijdig bestuur: Strategisch omgaan met voorspelbare verrassingen*. Den Haag: NSOB.

- Van der Steen, M., Hajer, M., Scherpenisse, J., Van Gerwen, O. J., & Kruitwagen, S. (2014). *Leren door doen: Overheidsparticipatie in een energieke samenleving*. Den Haag: NSOB.
- Van Middelaar, L. (1 november, 2018). Merkels leiderschap, noodzaak plus moed. NRC. Verkregen op 16 februari, van <https://www.nrc.nl/nieuws/2018/11/01/merkels-leiderschap-noodzaak-plus-moed-a2753584>
- Van Wart, M. (2003). Public-Sector leadership theory: An assessment. *Public administration review*, 63(2), 214-228.
- Van Wart, M. (2017). *Leadership in Public Organizations. An Introduction* (third edition). Armonk N.Y.: M.E. Sharpe
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten (2014). *Gemeenten op weg naar 2020*. Den Haag: Vereniging van Nederlandse Gemeenten
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten (2015). *Trends en ontwikkelingen*. Den Haag: Vereniging van Nederlandse Gemeenten
- Vereniging Nederlandse Gemeenten (2017). *De staat van de Gemeenten 2017*. Den Haag: Vereniging van Nederlandse Gemeenten
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten (2018). *Democratische dilemma's op het VNG jaarcongres*. Verkregen op 6 juli, 2020 van <https://vng.nl/nieuws/democratische-dilemmas-op-het-vng-jaarcongres>
- Verlet, D., & De Corte, J. (2018). Nieuwe organisatievormen, nieuwe uitdagingen: het evalueren van samenwerking via netwerken. *Vlaams Tijdschrift Voor Overheidsmanagement*, 23(1), 73-82.
- Vielmetter, G., & Sell, Y. (2014). *Leadership 2030: The six megatrends you need to understand to lead your company into the future*. Amacom.
- Wal, Z. & van der (2017), *De 21ste-eeuwse Overheidsmanager*. In: *De Toekomst van de Bestuurskunde* (red.). The Hague: Boom Bestuurskunde. 93-112.
- Wennekers, A., Boelhouwer, J., van Campen, C., & Bijl, R. (2018). *De sociale staat van Nederland 2019*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP).
- Wet bescherming persoonsgegevens. (2016, 1 januari). Geraadpleegd op 27-02 van <https://wetten.overheid.nl/BWBR0011468/2018-05-01>
- Wieringa, M., Geenen, D. van, Schäfer, M.T., & Gorzeman, L. (2018). Political topic-communities and their framing practices in the Dutch Twittersphere. *Internet Policy Review*, 7(2).
- Woolsey, L. K. (1986). The critical incident technique: An innovative qualitative method of research.

*Canadian Journal of Counselling and Psychotherapy, 20(4).*

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*, Upper Saddle River. *New Jersey: Person.*

Yüksel, I. (2012). Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis. *International Journal of Business and Management, 7(24), 52.*

Zaleznik, A. (2004). Managers and leaders. *Harvard Business Review, 1.*

## Bijlage 1 Operationalisatie

### Trends

Concept	Definitie	Indicatoren
Trend	"er is al enige tijd een verandering in een bepaalde richting" (Lindgren & Bandhold, 2009, p.57).- <i>eigen vertaling</i>	Respondent spreekt over belangrijke trends binnen de publieke sector.
Politiek- bestuurlijke trends	Ontwikkelingen die al langer dan 10 jaar op politiek gebied plaatsvinden. (Yüksel, 2012, p.56)	Wat zijn volgens u belangrijke politiek- bestuurlijke trends die van invloed zijn op de publieke sector?
Economische trends	Ontwikkelingen die al langer dan 10 jaar op politiek gebied plaatsvinden (Yüksel, 2012).	Wat zijn volgens u belangrijke economische trends die van invloed zijn op de publieke sector?
Sociaal- culturele trend	Ontwikkelingen die al langer dan 10 jaar op sociaal- cultureel gebied plaatsvinden (Yüksel, 2012).	Wat zijn volgens u belangrijke sociaal- culturele trends die van invloed zijn op de publieke sector?
Technologische trends	Ontwikkelingen die al langer dan 10 jaar op technologisch gebied plaatsvinden (Yüksel, 2012).	Wat zijn volgens u belangrijke technologische trends die van invloed zijn op de publieke sector?
Ecologische trends	Ontwikkelingen die al langer dan 10 jaar op ecologisch gebied plaatsvinden (Yüksel, 2012).	Wat zijn volgens u belangrijke ecologische trends die van invloed zijn op de publieke sector?
Wettelijke trends	Ontwikkelingen die al langer dan 10 jaar op wettelijk gebied plaatsvinden (Yüksel, 2012, p.57).	Wat zijn volgens u belangrijke wettelijke trends die van invloed zijn op de publieke sector?
Demografische trends	Ontwikkelingen die al langer dan 10 jaar op demografisch gebied plaatsvinden (Yüksel, 2012)	Wat zijn volgens u belangrijke demografische trends die van invloed zijn op de publieke sector?
Onzekerheid	We weten niet wat de effecten gaan zijn van maatschappelijke problemen (Koppenjan & Klijn, 2004).	Wat zijn volgens u belangrijke onzekerheden voor de toekomst?
Toekomst	Het 'verkennen' van de toekomst van een complex systeem gaat over het maken van een inschatting over de mogelijke dynamiek in een grote(re) of lange(re) tijdruimte (Van der Steen, 2016, p.22).	In vragenlijst en interviews is verwezen naar de toekomst als: wat zijn belangrijke trend voor de aankomende jaren?

## Leiderschapscompetenties

Categorie	Concept	Definitie	Gedrag/indicator
	<b>Competenties</b>	“Competenties worden o.a. gedefinieerd in termen van kennis, vaardigheden of persoonlijkheidskenmerken” (Van Beierendonck, 2011, p. 72).	De perceptie van respondenten over leiderschapscompetenties voor ambtenaren in de toekomst: uit zich in gedrag of situatie waarin een respondent spreekt tijdens het interview.
<b>Mensgericht</b>		Deze benadering stimuleert participatie en betrokkenheid van medewerkers binnen de organisatie (Aardema, 2004, p. 34, 40).	Er is sprake van competenties gericht op het menselijk functioneren. Respondent spreekt over persoonlijk contact, interpersoonlijke interactie, het motiveren en stimuleren van anderen.
	<b>Specifieke competentie binnen categorie</b>		
	<b>Aandachtig</b>	Zowel fysieke als mentale aandacht ('t Hart, 2014b, p.40)	- Respondent geeft aan tijd te nemen voor een ander, interesse en belangstelling te tonen.
	<b>Empathisch</b>	Een empathische leider kan zich inleven in een ander. (Van Beierendonck, 2011)	- Een respondent zegt het belangrijk te vinden om te weten wat er speelt bij een ander, meevoelen en meeleven.
	<b>Sociale vlotheid</b>	De leider is makkelijk in contact, voelt ongemakkelijkheden aan. (Van Beierendonck, 2011)	- Respondent noemt het maken van sociaal contact en snel een praatje maken met een ander
	<b>Zelfinzicht/ zelfreflectie/ zelfbewust</b>	Een leider kent zijn goede en zwakke punten en kan goed omgaan met feedback. (‘t Hart, 2014b)	- In het gesprek komt terug dat een respondent waarde hecht aan het kennen van zijn/haar zwakke en sterke punten, feedback.
	<b>Kwetsbaar opstellen/omgaan met onzekerheid</b>	Een leider is in staat om zijn fouten of het niet-weten toe te geven, valt samen met zelfinzicht.	- Respondent spreekt over het maken van fouten en kwetsbaar opstellen van een leidinggevende.
	<b>Betrouwbaar</b>	Een betrouwbare leider doet wat is afgesproken ('t Hart, 2014a).	- Respondent spreekt zich uit over het belang van onderling vertrouwen, het uitstralen van loyaliteit en het nakomen van afspraken.
	<b>Emotioneel intelligent</b>	Een goede manager moet zicht hebben op wat de andere partij beweegt en drijft ('t Hart, 2014a, 34-37)	- Meetbaar door de vraag of respondenten vinden dat een leider niet bang is om emotionele gesprekken aan te gaan.
	<b>Stimuleren</b>	Een stimulerende leider luistert, begrijpt, geeft ruimte en laat andere groeien (Aardema, 2004)	- De vraag of respondenten vinden dat er aandacht is voor de groei van een ander; oprechte interesse en een leider die luistert.
<b>Teamgericht (eigen toevoeging)</b>		Deze benadering richt zich op het teamgevoel waar een leider als een teambuilder/ teamspeler wordt gezien ('t Hart, 2014a)	Perceptie van de respondent over het groeps- en teamgevoel. Een respondent vindt dat een leider een teambuilder/ teamspeler is.
	<b>Bereidheid om te blijven leren</b>	Een leider is gericht om nieuwe kennis toch zich te nemen (Van Wart, 2017).	- Respondent spreekt zich uit over het continu leren en ontwikkelen van een leider.

	<b>Samenbrengen</b>	De leider werkt aan groepsgevoel, gemeenschappelijkheid, elkaar helpen en ondersteunen (Aardema, 2004).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uit het gesprek komt naar voren dat een respondent waarde hecht aan een gemeenschappelijk gevoel en het ondersteunen van elkaar.</li> </ul>
	<b>Verbindend</b>	Deze leider zorgt dat mensen elkaar weten te vinden, zowel binnen als buiten de organisatie ('t Hart, 2014a).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respondent spreekt zich uit over een verbindende leider die in staat zijn om partijen samen te brengen en van perspectief te wisselen, in contact staat met stakeholders.</li> <li>- Samenbrengen van mensen.</li> </ul>
<b>Organisatiegericht</b>		De organisatie competenties zijn gericht op de interne bureaucratische structuur van de organisatie (Aardema, 2004, p. 42).	Perceptie van de respondent over interne de gang van zaken binnen de organisatie.
	<b>Toewijding</b>	Het commitment aan een strategische koers of visie en dit vasthouden om de doelen te bereiken ('t Hart, 2014b, p.40).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respondent noemt het vasthouden aan een interne koers en zegt te handelen naar een eigen visie en doelen.</li> </ul>
	<b>Stressbestendigheid</b>	Een stressbestendige leider kan de rust bewaren in stressvolle/ crisis situaties.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De vraag of een respondent het belangrijk vindt dat een leider adequaat en rustig kan handelen in stressvolle situaties.</li> </ul>
	<b>Conflictbestendig</b>	Publieke leiders moeten omgaan met verandering en daarmee gepaard gaande conflicten en het opschudden van de status quo ('t Hart, 2014b, p.40).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De vraag of een respondent beheerst kan blijven in conflict situaties.</li> </ul>
	<b>Beheersend</b>	Een beheersende leider komt afspraken na, bewaakt de vooruitgang, heeft oog voor detail en biedt overzicht en rapportages (Aardema, 2004).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respondent spreekt zich uit over het nakomen van afspraken van leiders, oog hebben voor detail en overzicht behouden.</li> </ul>
	<b>Regelen</b>	Een geregelede leider maakt werkafspraken, biedt houvast met structuren en procedures (Aardema, 2004).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De vraag of een respondent het belangrijk vindt dat een leider duidelijke werkafspraken maakt en structuren en procedures biedt</li> </ul>
	<b>Geduldig</b>	"momentum" is relevant, het kiezen van het juiste moment en gebruik maken van kansen indien deze zich voordoen ('t Hart, 2014b, p.45).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respondent spreekt zich uit over het hebben van geduld en op het juiste moment handelen en keuzes maken.</li> </ul>
	<b>Loyaal</b>	Loyaal is een van de competenties die vallen onder organisatiegericht (Aardema, 2004, p. 42).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De vraag of een respondent het belangrijk vindt dat een leider op een betrouwbare, loyale manier de interne structuur van de organisatie vorm geeft.</li> </ul>
	<b>Visie</b>	Een leider heeft visie waar de organisatie naartoe gaat (Beierendonck, 2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respondent noemt het belang van een leider om een interne visie te ontwikkelen en na te streven</li> </ul>
<b>Omgevingsgericht</b>		Dit kenmerkt zich door de focus op mensen buiten de organisatie en het flexibel kunnen aanpassen aan veranderingen in de omgeving (Aardema, 2004, p. 35).	Perceptie van de respondent tijdens het interview over veranderingen in de omgeving.
	<b>Opereren in netwerken</b>	Een leider is zich bewust van de verschillende netwerken en schakelt feilloos tussen deze netwerken (Van der Wal, 2017).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Een respondent spreekt zich uit over een leider die zichtbaar is in netwerken met verschillende stakeholders</li> </ul>
	<b>Flexibiliteit</b>	Een flexibele manager kan zich aanpassen aan onverwachte omstandigheden (Van Wart, 2017; Van Beierendonck, 2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uit het gesprek komt naar voren dat een leider zich makkelijk kan aanpassen aan onverwachte omstandigheden</li> </ul>
	<b>Veranderingsgerichtheid</b>	Een leider is gericht op veranderen en ziet nieuwe kansen in zijn/ haar omgeving. (Van Beierendonck, 2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respondent noemt een leider die kansen ziet bij verandering en ziet dit niet als iets negatiefs</li> </ul>
	<b>Omgevingsbewust</b>	Een leider heeft zicht op de omgeving en wanneer er zich mogelijke kansen of bedreigingen voordoen ('t Hart, 2014a, 34-37)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Een respondent noemt de alertheid op de omgeving van een leidinggevende.</li> </ul>

	<b>Transparant</b>	Helder communiceren en inzicht geven in wat de leider doet ('t Hart, 2014a).	- Respondent noemt transparantie en het belang van het inzichtelijk hebben van het handelen van een leidinggevende .
	<b>Omgang met sociale media</b>	Een leider kan goed omgaan en snel communiceren met nieuwe media (Deisier & Newton, 2013)	- Respondent spreekt zich uit over het snel kunnen inspelen en reageren van een leidinggevende op nieuws en berichten via sociale media.
	<b>Vernieuwend</b>	Een leider die vernieuwend is gaat mee met de tijd en reflecteert constant (Aardema, 2004).	- Uit het gesprek met de respondent komt naar voren dat een leider niet vasthoudt aan traditionele regels en normen maar meegaat met veranderingen die uit de maatschappij ontstaan.
	<b>Creatief</b>	Een creatieve leider bedenkt nieuwe visies, mogelijkheden en betekenissen (Aardema, 2004)	- De vraag of een respondent het belangrijk vindt dat een leider nieuwe manieren bedenkt om bijvoorbeeld een probleem op te lossen.
	<b>Verkennend</b>	Een verkennende leider is nieuwsgierig. Ontdekken, praten, lobbyen en onderhandelen zijn belangrijke onderwerpen.	- Respondent spreekt zich uit over de nieuwsgierigheid van een leidinggevende.
<b>Resultaatgericht</b>		Prestatie en resultaat behalen staan centraal om concurrentie te verslaan en beter te zijn dan anderen.	Perceptie van de respondent over het behalen van resultaat.
	<b>Resultaatgericht</b>	Een leider die kan vormgeven aan de opgaven die spelen in de maatschappij en het boeken van resultaat en vooruitgang in de toekomst ('t Hart, 2014a, p.30).	- Respondent noemt de besluitvaardig- en doortastendheid, de wil om te presteren en successen te behalen, van een leidinggevende.
	<b>Bereiken van doelen</b>	Resultaat behalen en doelen bereiken: echt doen (Aardema, 2004).	- De respondent noemt het bereiken van vooropgestelde doelen van de leidinggevende
	<b>Zakelijk</b>	Een van de belangrijke traditionele competenties ('t Hart, 2014a, p.31). Praktisch en weinig op emoties gericht.	- Respondent noemt de zakelijke kant, waar regels en structuren gelden. Er wordt weinig gesproken over de menselijke en persoonlijke kant.
<b>Politiek gericht</b>		Een ambtenaar van de toekomst weet de onderliggende politieke stromen om bijvoorbeeld ook coalities tot stand te laten komen 't Hart (2014, p.30).	Perceptie van de respondent over het bewegen van de leidinggevende in de politieke stromen en dynamiek binnen een gemeentelijke organisatie..
	<b>Politieke scherpzinnigheid/ politiek bekwaam</b>	Een ambtenaar van de toekomst weet de onderliggende politieke stromen om bijvoorbeeld ook coalities tot stand te laten komen ('t Hart, 2014a, 34-37)	- De respondent noemt dat een leidinggevende zich bewust is van de politieke dynamiek/ de politieke voorkeuren van stakeholders en kan presteren onder politieke druk.
	<b>Oog voor de publieke zaak</b>	Leiders die hart voor de publieke zaak hebben zijn gemotiveerd om zich in te zetten voor het publieke belang (Steijn, 2006; 't Hart, 2014a).	- Respondent spreekt zich uit over het belang van een leidinggevende om het publieke belang te dienen en de loyaliteit aan de samenleving en burgers.
	<b>Diplomatiek</b>	Een diplomatieke leider weet verschillende belangen van stakeholders op een gedegen en weloverwogen manier boven tafel te krijgen.	- Respondent noemt het belang om subtiel achterliggende belangen van stakeholders boven tafel krijgen.
	<b>Integriteit</b>	Leidinggevende is eerlijk, betrouwbaar en houdt er niet een verbogen agenda op na en geeft het goede voorbeeld. (Van der Wal, 2017).	- Uit het gesprek met de respondent komt naar voren dat een leidinggevende geen verschillende belangen- of een dubbele agenda heeft.



## Dimensies operationalisatie

Dimensie
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zichtbare ontwikkeling langer dan 10 jaar</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Decentralisaties naar gemeenten (VNG, 2014).</li> <li>- Complexe omgeving waarin gemeenten opereren</li> <li>- Toenemende rol van netwerken</li> <li>- De toegenomen incident- en korte termijn oriëntatie ('t Hart, 2014).</li> <li>- kritische burgers</li> <li>- Europeanisering van politiek bestuur ('t Hart, 2014).</li> <li>- Politieke versnippering (ROB, 2016)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nederlandse economie blijft groeien (CBS, 2019).</li> <li>- Globalisering neemt toe (VNG, 2016).</li> <li>- Veranderende arbeidsmarkt (VNG, 2016).</li> <li>- Recessie en werkloosheid ('t Hart, 2014)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individualisering neemt toe (CBS, 20167)</li> <li>- Zelf organiserend vermogen van burgers ('t Hart, 2014).</li> <li>- Sociaal- culturele diversiteit neemt toe (Pbl/cpb, 2015; VNG, 2016).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toenemend palet aan technologische mogelijkheden (RIVM, 2014, p.28; BZK, 2013).</li> <li>- Opkomst van sociale media gebruik waar te nemen (Wieringa et al. 2018).</li> <li>- Toegenomen internetgebruik (CBS, 2019)</li> <li>- Toegenomen aandacht voor privacy/wetgeving (Van Pelt, 2018).</li> <li>- Snelheid van informatiestromen ('t Hart, 2014).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bezorgdheid over opwarming van de aarde (Van Dalen &amp; Henkens, 2019)</li> <li>- Toenemende mate aandacht voor verduurzaming, zonnepanelen en de energietransitie (VNG, 2016).</li> <li>- Meer restricties om tegemoet te komen aan de milieu eisen (Pbl/cpb, 2015, p. 39).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opgelegde privacy wetgeving (VNG, 2014, p.6; VNG, 2016; Van Pelt, 2018).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Groeiende aantal inwoners (CBS, 2019).</li> <li>- Verandering samenstelling van huishoudens (VNG, 2016; BZK, 2013; pbl/cpb, 2015 p.19).</li> <li>- Tekort aan woningen (Van der Lans, 2019).</li> <li>- Regionalisering en urbanisering, verschillen tussen stad en platteland (VNG, 2016; BZK, 2013).</li> <li>- (im)migratiestromen ('t Hart, 2014).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onduidelijkheid over wat er gaat gebeuren</li> <li>- Complexiteit</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inschatting van mogelijke dynamiek</li> <li>- bepaalde tijdsindicatie (+10 jaar)</li> </ul>

## Bijlage 2- interviewvragen

- **Introductie**
- Bedanken tijd en moeite
- Korte uitleg onderwerp onderzoek
- Structuur van interview uitleggen
- Opname en anonimiteit

### **Respondent**

- Kunt u uw functie omschrijven?
- Hoe lang werkzaam/ afdeling binnen gemeente?

### **Huidige onzekerheden**

- Wat ziet u als de grootste onzekerheden binnen een gemeentelijke organisatie?
- Omschrijft u deze toekomstige trends (onzekerheden) als kansen of bedreigingen (waarom?)
- Kunt u de huidige trends omschrijven die voor u **momenteel** relevant zijn binnen een gemeentelijke organisatie?

### **Leiderschapscompetentie algemeen**

- Wat vragen de door u omschreven onzekerheden van het gedrag van een leidinggevende?
- Aan welke competenties moet een leidinggevende voldoen om klaar te zijn voor de toekomstige onzekerheden/trends?
- Welke competenties moet een leidinggevende hebben om daar mee om te gaan?
- Waar liggen uitdagingen voor een leidinggevende, gezien de door u omschreven onzekerheden?
- Hoe zien we deze, door u genoemde competenties, terug in gedrag?

### **Competenties in een specifieke situatie:**

Kunt u een belangrijke (kritieke) situatie noemen wat u in uw werk heeft meegemaakt? Hoe handelde u toen? Hoe heeft u dat aangepakt?

### **Eigen leiderschapscompetenties**

- Heeft u een voorbeeld van een leider die een onuitwisbare indruk op u heeft gemaakt? Hoe heeft hij/ zij uw ontwikkeling beïnvloedt?
- *Welke competenties zou u zelf graag willen verwerven? Waarom?*

### **Ontwikkelen van leiderschapscompetenties**

- Denkt u dat bovengenoemde leiderschapscompetenties voor de toekomst te ontwikkelen zijn?
- Waar zouden die programma's volgens u op moeten richten als we kijken naar de toekomst en onzekerheden?
- Op welke manier zou u de leiderschapscompetenties voor de toekomst graag willen ontwikkelen?

### **Afsluiting**

- Aanvullende opmerking?
- Bedanken
- Resultaten toesturen

## Bijlage 3- vragenlijst

De vragenlijst is uitgezet naar de gemeenten waar Hiemstra & De Vries mee samenwerkt. Daarbij zijn de gemeentesecretarissen van de volgende gemeentes benaderd: Hengelo, Assen, Noord- Oostpolder, Epe, Echt-Susteren, Noorderveld, Opsterland, Ermelo, Voorschoten, Duiven, Ommen, Westervoort, Appingedam, Winterswijk, Leusden, Schagen, Barneveld, Den Helder, Doetinchem, Wijk bij Duurstede. Er is vooral gekozen voor kleine- en middelgrote gemeenten voor de diversiteit in de doelgroep.

Geachte deelnemer,

Wat fijn dat u mee wilt werken aan deze vragenlijst!

Mijn naam is Anne ter Vrugt en momenteel volg ik de master Beleid en Politiek aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Aan de hand van een scenariostudie onderzoek ik belangrijke trends en leiderschapscompetenties voor de toekomst.

Het onderzoek zal maximaal 10 minuten duren en blijft geheel anoniem. Deze data zal niet met derden gedeeld worden. Het gaat in deze vragenlijst om een rangschikking van trends en leiderschapscompetenties.

Ik waardeer het zeer als u deze vragenlijst kunt delen met anderen die werkzaam zijn binnen de gemeentelijke organisatie (zowel medewerkers mét als zonder leidinggevende functie).

Mocht u nog vragen, suggesties of verbeterpunten hebben kunt u dit laten weten via onderstaand mailadres.

U kunt de vragenlijst starten door op het pijltje rechtsonder te klikken.

Maak de vragenlijst helemaal af en druk op het eind op verzenden.

Met vriendelijke groet,

Anne ter Vrugt

### 1. Wat is uw huidige functie?

- ik heb een hiërarchische leidinggevende positie (gemeentesecretaris, directeur, afdelingsmanager, teamleider)
- In geef leiding vanuit de inhoud (programmamanager, projectleider, procesmanager)
- Ik geef geen leiding

### 2. Hoe groot is de gemeente waar u werkt?

- Klein (minder dan 50.000 inwoners)
- Middelgroot (50.000-100.000 inwoners)
- Groot (>100.000 inwoners).

### 3. In welke provincie staat uw gemeente?

\_\_\_\_\_

### 4. Links ziet u 6 categorieën van trends.

Sleep de categorieën links naar de vakken rechts, op mate van relevantie voor de uitvoering van gemeentelijke taken voor de toekomst.

Demografie

Belangrijkste categorie trend

Politiek- bestuurlijk

Op een na belangrijkste categorie trend

Economie

Op twee na belangrijkste categorie trend

Sociaal- cultureel	Op drie na belangrijkste categorie trend
Technologie	
Ecologie	Op vier na belangrijkste categorie trend
	Op vier na belangrijkste categorie trend

5. Links ziet u een lijst van trends. Kies de 7 trends die voor u het meest relevant zijn voor de uitvoering van gemeentelijke taken in de toekomst. U kunt de trends links naar de vakken rechts slepen.

Groeiend aantal inwoners	
Verandering in samenstelling van huishoudens	
Woningtekort	Belangrijkste categorie trend
Regionalisering en urbanisering	
(im) migratiestromen	Op een na belangrijkste categorie trend
Complexe omgeving	
Netwerksamenleving	Op twee na belangrijkste categorie trend
Decentralisatie van gemeenten	
Kritische burgers	Op drie na belangrijkste categorie trend
Incident- en korte termijn oriëntatie	
Politieke versnippering	Op vier na belangrijkste categorie trend
Europeanisering van politiek bestuur	
Groei van de economie	Op vier na belangrijkste categorie trend
Globalisering	
Veranderende arbeidsmarkt	Op vijf na belangrijkste categorie trend
Recessie en werkloosheid	
Individualisering	Op zes na belangrijkste categorie trend
Zelf-organiserend vermogen van burgers	
Culturele diversiteit	
Technologische mogelijkheden	
Internetgebruik	
Opkomst sociale media	
Aandacht voor privacy	
Snelheid van informatiestromen	
Bezorgdheid over de opwarming van de aarde	
Energietransitie	
Restricties en milieueisen	

6. Mist u een belangrijke trend? Noteer deze hieronder

---

7. Links ziet u 6 categorieën van leiderschapscompetenties. Sleep de categorieën links naar het vak rechts, op mate van relevantie voor de uitvoering van gemeentelijke taken voor de toekomst.

Mensgericht	Belangrijkste categorie competentie
Teamgericht	Op een na belangrijkste categorie competentie
Organisatiegericht	Op twee na belangrijkste categorie competentie
Omgevingsgericht	Op drie na belangrijkste categorie competentie
Resultaatgericht	Op vier na belangrijkste categorie competentie
Politiekgericht	Op vier na belangrijkste categorie competentie

8. Links ziet u een lijst van leiderschapscompetenties. Kies de 7 competenties die voor u het meest relevant zijn voor de uitvoering van gemeentelijke taken in de toekomst. U kunt de competenties links naar de vakken rechts slepen.

Aandachtig	Belangrijkste categorie competentie
Empathisch	
Sociaal vlot	Op een na belangrijkste categorie competentie
Zelfinzicht	
Verbindend	Op twee na belangrijkste categorie competentie
Betrouwbaar	
Emotioneel intelligent	Op drie na belangrijkste categorie competentie
Stimulerend	
Samenbrengen	Op vier na belangrijkste categorie competentie
Oog voor de publieke zaak	
Kwetsbaar opstellen	Op vier na belangrijkste categorie competentie
Omgaan met onzekerheid	
Bereid om te blijven leren	Op vier na belangrijkste categorie competentie
Toegewijd	
Stressbestendig	Op vier na belangrijkste categorie competentie
Conflictbestendig	
Beheersend	Op vijf na belangrijkste categorie competentie
Regelen	
Geduldig	Op zes na belangrijkste categorie competentie
Visionair	
Flexibel	
Politieke scherpzinnigheid	
Integer	
Zakelijk	
Loyaal	
In netwerken bewegen	
Veranderingsgericht	
Omgevingsbewust	
Transparant	
Omgang met sociale media	
Vernieuwend	
Creatief	
Verkennend	
Resultaatgericht	
Bereiken van doelen	
Diplomatiek	
Deskundig	
Kritisch	

## Bijlage 4- respondenten

<b>Experts</b>
Prof. dr. Bram Steijn- Erasmus Universiteit Rotterdam
Prof. dr. Paul 't Hart- Universiteit Utrecht (USBO)
Prof dr. Lars Tummers- Universiteit Utrecht (USBO)
Prof. dr. Zeger van der Wal- Universiteit Leiden
<b>Respondenten Gemeenten</b>
1. Geen leidinggevende
2. Leidinggevende (Gemeentesecretaris)
3. Leidinggevende (Burgemeester)
4. Leidinggevende (Wethouder)
5. Leidinggevende (Gemeentesecretaris)
6. Leidinggevende (Gemeentesecretaris)
7. Leidinggevende (Directielid)
8. Leidinggevende (Directielid)
9. Geen leidinggevende
10. Leidinggevende (Bureauhoofd)
11. Geen leidinggevende
12. Geen leidinggevende
13. Leidinggevende (Directielid)
14. Geen leidinggevende
15. Geen leidinggevende

Prof. dr. Lars Tummers is hoogleraar en werkzaam aan de Universiteit Utrecht (USBO) en heeft onder andere onderzoek gedaan naar de effectiviteit van leiderschap en het meetbaar maken van leiderschapsrollen. Bram Steijn is professor aan de Erasmus Universiteit en heeft een artikel geschreven over de competenties van de nieuwe ambtenaar. Professor Paul 't Hart is een onderzoeker op het gebied van leiderschap en heeft een essay 'ambtelijk vakmanschap 3.0' geschreven. Als laatste professor Zeger van der Wal, werkzaam in Leiden en hij heeft een artikel geschreven over de 21- eeuwse overheidsmanager. Naast de experts zijn 15 respondenten werkzaam binnen de gemeentelijke organisaties geïnterviewd. Hiervan waren we 10 met een hiërarchische leidinggevende functie, en 5 zonder leidinggevende functie. Zo is te zien dat veel gemeentesecretarissen mee hebben gedaan aan het onderzoek. Dit met als reden omdat gemeentesecretarissen nauw betrokken zijn bij het dagelijkse bestuur van de organisatie en daarbij adviseren zij het college van B&W. De taken en rollen zijn veelzijdig en daarbij soms ook onduidelijk ('t Hart, Braham & Van Dorp, 2016). Gemeentesecretarissen voeren een belangrijke functie uit binnen de lokale overheid en daarom zijn ze een interessante onderzoeksdoelgroep naar toekomstige leiderschapscompetenties. Zoals eerder benoemd zijn ook niet- leidinggevend benoemd voor de diversiteit van de onderzoeksresultaten. Zij werken vaak nauw

samen met leidinggevend en geven daarin een ander perspectief op toekomstige leiderschapscompetenties.

## Bijlage 5- weergave regressie coëfficiënten

### Mensgericht- algemene trends

Het meervoudig regressiemodel voorspelde geen significante relatie tussen mensgericht en de algemene trends  $F(6,91) = 1,516$ ,  $p > .0005$ , adj.  $R^2 = ,031$ . Uit de data is op te maken dat 3.1% van de variantie te verklaren is door mensgericht als afhankelijke variabele. De regressie coëfficiënten zijn weergegeven in onderstaande tabel.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	6,659	1,502		4,432	,000	3,675	9,643
	Demografie	-,158	,101	-,176	-1,568	,120	-,359	,042
	Politiek_bestuurlijk	,036	,100	,045	,362	,718	-,162	,234
	Economie	-,209	,124	-,181	-1,689	,095	-,454	,037
	Sociaal_cultureel	-,097	,112	-,104	-,863	,390	-,320	,126
	Ecologie_	,066	,110	,076	,598	,551	-,153	,285
	Technologie	-,166	,108	-,178	-1,545	,126	-,380	,048

a. Dependent Variable: Mensgericht

### Teamgericht- algemene trends

Het meervoudig regressiemodel voorspelde geen significante relatie tussen teamgericht en de algemene trends  $F(6,91) = 1,661$ ,  $p > .0005$ , adj.  $R^2 = ,039$ . Uit de data is op te maken dat 3,9% van de variantie te verklaren is door teamgericht als afhankelijke variabele. De regressie coëfficiënten zijn weergegeven in onderstaande tabel.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	4,788	1,609		2,976	,004	1,592	7,984
	Demografie	,083	,108	,086	,771	,443	-,131	,298
	Politiek_bestuurlijk	-,108	,107	-,127	-1,013	,314	-,320	,104
	Economie	-,250	,132	-,203	-1,893	,061	-,513	,012
	Sociaal_cultureel	-,155	,120	-,154	-1,291	,200	-,394	,084
	Ecologie_	-,004	,118	-,004	-,031	,975	-,238	,231
	Technologie	,002	,115	,002	,022	,983	-,227	,232

a. Dependent Variable: Teamgericht

### Organisatiegericht- algemene trends

Het meervoudig regressiemodel voorspelde geen significante relatie tussen organisatiegericht en de algemene trends  $F(6,91) = ,419$ ,  $p > .0005$ , adj.  $R^2 = -,037$ . Uit de data is op te maken dat -3,7% van de variantie te verklaren is door organisatiegericht als afhankelijke variabele. De regressie coëfficiënten zijn weergegeven in onderstaande tabel.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	3,758	1,344		2,795	,006	1,088	6,428
	Demografie	-,098	,090	-,126	-1,083	,282	-,277	,082
	Politiek_bestuurlijk	,016	,089	,024	,184	,854	-,160	,193
	Economie	-,056	,111	-,057	-,509	,612	-,276	,163
	Sociaal_cultureel	-,095	,101	-,118	-,948	,345	-,295	,104
	Ecologie_	-,043	,099	-,057	-,439	,662	-,239	,153
	Technologie	-,063	,096	-,078	-,656	,514	-,255	,128

a. Dependent Variable: Organizatiegericht

### Omgevingsgericht- algemene trends

Het meervoudig regressiemodel voorspelde geen significante relatie tussen omgevingsgericht en de algemene trends  $F(6,91) = ,921$ ,  $p > .0005$ , adj.  $R^2 = -,005$ . Uit de data is op te maken dat -0,5% van de variantie te verklaren is door omgevingsgericht als afhankelijke variabele. De regressie coëfficiënten zijn weergegeven in onderstaande tabel.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	2,900	1,810		1,602	,113	-,696	6,496
	Demografie	,113	,122	,106	,929	,356	-,129	,355
	Politiek_bestuurlijk	-,079	,120	-,084	-,658	,512	-,317	,159
	Economie	,125	,149	,092	,841	,403	-,171	,421
	Sociaal_cultureel	,165	,135	,149	1,215	,227	-,104	,434
	Ecologie_	-,068	,133	-,066	-,513	,609	-,332	,196
	Technologie	,164	,130	,148	1,266	,209	-,093	,422

a. Dependent Variable: Omgevingsgericht

### Resultaatgericht- algemene trends

Het meervoudig regressiemodel voorspelde geen significante relatie tussen resultaatgericht en de algemene trends  $F(6,91) = ,526$ ,  $p > .0005$ , adj.  $R^2 = -,030$ . Uit de data is op te maken dat -3% van de variantie te verklaren is door resultaatgericht als afhankelijke variabele. De regressie coëfficiënten zijn weergegeven in onderstaande tabel.



**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	2,360	1,283		1,839	,069	-1,189	4,909
	Demografie	,019	,086	,026	,224	,823	-,152	,191
	Politiek_bestuurlijk	,018	,085	,028	,216	,829	-,150	,187
	Economie	,179	,106	,188	1,700	,093	-,030	,389
	Sociaal_cultureel	,025	,096	,033	,265	,792	-,165	,216
	Ecologie_	,067	,094	,093	,713	,477	-,120	,254
	Technologie	,041	,092	,053	,443	,659	-,142	,223

a. Dependent Variable: Resultaatgericht

**Politiekgericht- algemene trends**

Het meervoudig regressiemodel voorspelde geen significante relatie tussen politiekgericht en de algemene trends  $F(6,91) = 1,057$ ,  $p > .0005$ , adj.  $R^2 = ,003$ . Uit de data is op te maken dat -0,5% van de variantie te verklaren is door politiekgericht als afhankelijke variabele. De regressie coëfficiënten zijn weergegeven in onderstaande tabel.

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1,102	1,388		,794	,429	-1,656	3,859
	Demografie	-,036	,093	-,044	-,383	,702	-,221	,150
	Politiek_bestuurlijk	,124	,092	,172	1,348	,181	-,059	,307
	Economie	,165	,114	,157	1,443	,152	-,062	,391
	Sociaal_cultureel	,086	,104	,101	,831	,408	-,120	,293
	Ecologie_	,013	,102	,016	,125	,901	-,190	,215
	Technologie	-,002	,100	-,002	-,015	,988	-,199	,196

a. Dependent Variable: Politiekgericht