



# De mistige mix van maatwerk, meningen en motieven

Dr. Eduard Schmidt

# Publieke organisaties liggen onder een vergrootglas

< **de Volkskrant** >

Voorpagina Nieuws & Achtergrond Columns & Opinie Uitgelicht Weten

**COLUMN**  
FRANK KALSHOVEN

Maatwerk klinkt lekker, tot je gaat nadenken over de gevolgen

< **Trouw** >

**Commentaar**

'De menselijke maat' vereist durf en een kritische blik op eigen handelen bij ambtenaren

**De Telegraaf**

Menu | **nrc**

**Hoe komt het dat de menselijke maat uit het systeem verdween?**

Floor Boon 18 april 2021 Leestijd 3 minuten

**'Maatwerk nodig bij schuldhulp zzp'ers'**

Door GABI OUWERKERK  
06 jul. 2021 in ONDERNEMEN

f t e c b

Voorpagina Nieuws & Achtergrond Columns & Opinie Uitgelicht Weten

**VERSLAGGEVERSCOLUMN**  
TOINE HEIJMANS IN AMSTELVEEN

'Professionele buikpijn': hoe de overheid probeert de burger te begrijpen



# Maatwerk en de menselijke maat

- Regels kunnen “de bedoeling” in de weg zitten
- De opgave moet meer voorop gezet worden
- **Maar:** maatwerk is veel ingewikkelder dan het klinkt!

Schmidt, J.E.T., Kuipers, B.S., Groeneveld, S.M., Fraussen, B., Ashikali, T., Laterveer, H., & Slooff, A. (2019). Publiek leiderschap en maatschappelijke meerwaarde.



# Waarom is maatwerk **niet** zo makkelijk?

- Regels bieden houvast, meer ruimte betekent meer onzekerheid
- Voel je de vrijheid om het anders te doen?
- De kosten en baten van maatwerk komen niet op dezelfde plek
- **Willen we voor iedereen maatwerk bieden?**

Bernards, B., & Schmidt, J.E.T. (2021). Regels breken in het belang van de burger. Van rebelse leidinggevende naar rebelse professional? *Beleid & Maatschappij*, 48(2), 156-173.



# Meningen en maatwerk

- Keuze voor maatwerk op basis van ‘verdienstelijkheid’ of ‘gunfactor’

Is de burger...

- ... “Het investeren waard”
- ... “Hulpbehoevend”
- ... “bereid zich in te zetten”

Jilke, S. & Tummers, L. (2018). Which clients are deserving of help? A theoretical model and experimental test. *JPART*, 28(2), 226-238.

Weißmüller, K.S., De Waele, L., & van Witteloostuijn, A. (2022). Public service motivation and prosocial rule-breaking: An international vignettes study in Belgium, Germany, and The Netherlands. *ROPPA*, 42(2), 258-286.



# Motieven en maatwerk (1)

## Veiligheid

In ons team...

... kan je problemen of lastige kwesties naar voren brengen.

... is het gemakkelijk om anderen om hulp te vragen.

... is een vergissing maken geoorloofd.

... worden ieders unieke vaardigheden en talenten gewaardeerd.

Edmondson, A.C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.



## Motieven en maatwerk (2)

- Leiderschap als **rolmodel**
- Leiderschap als **visionair**
- Leiderschap als **hitteschild**
- Leiderschap bij **de top** en op **de werkvloer**

Keulemans, S., & Groeneveld, S. (2020). Supervisory leadership at the frontlines: Street-level discretion, supervisor influence, and street-level bureaucrats' attitude towards clients. *JPART*, 30(2), 307-323.

**Publieke waarde propositie**  
Het formuleren en delen van de maatschappelijke meerwaarde van de organisatie.

**Maatschappelijke  
meerwaarde**

**Legitimiteit en steun**  
Zorgen dat er steun en legitimiteit wordt gezocht voor zowel de publieke waardepropositie, als de manier waarop de organisatie wordt ingericht.

**Operationele capaciteit**  
De organisatie zo inrichten en medewerkers zodanig faciliteren dat werken volgens de bedoeling en het creëren van maatschappelijke meerwaarde mogelijk wordt gemaakt.

Schmidt, J.E.T., Kuipers, B.S., Groeneveld, S.M., Fraussen, B., Ashikali, T., Laterveer, H., & Slooff, A. (2019). Publiek leiderschap en maatschappelijke meerwaarde.





# Dank voor uw aandacht!



Universiteit  
Leiden



[Leiden Leadership Centre](#)



[@leadershipLU](#)



[LLC@fgga.leidenuniv.nl](mailto:LLC@fgga.leidenuniv.nl)



[universiteitleiden.nl/leidenleadershipcentre](http://universiteitleiden.nl/leidenleadershipcentre)

Bij ons leer je de wereld kennen