

Leiderschap in verandering

Over afdalen van de piramide en struikelen over kiezelsteentjes

Prof. dr. Gabriël G. Anthonio



Colofon

Inaugurele rede, in verkorte versie uitgesproken bij het aanvaarden van het ambt van bijzonder hoogleraar in Sociologie van Leiderschap, Organisaties en Duurzaamheid aan de Faculteit Gedrags- en Maatschappijwetenschappen van de Rijksuniversiteit Groningen, vanuit de Stichting Praktijk en Wetenschap, ingesteld door de Stenden Hogeschool Leeuwarden.

Uitgever: Stichting Praktijk en Wetenschap



Deze uitgave is tot stand gekomen onder auspiciën van de Stichting Praktijk en Wetenschap, ingesteld door de Stenden Hogeschool Leeuwarden.

Omslag: Sikkema, Warffum

Opmaak: Sikkema, Warffum

ISBN 978-90-73319-54-7

Copyright

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like creative commons).

© Uitgever Stichting Praktijk en Wetenschap, 2016. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j⁰ het Besluit van 20 juni 1974, St. b. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, St. b. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 882, 1180 AW Amstelveen). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

VOOR RADHA, TALITA EN MAHIL.

Leiderschap in verandering

Over afdalen van de piramide en struikelen over kiezelsteentjes

Rede

in verkorte vorm uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar Sociologie van Leiderschap, Organisaties en Duurzaamheid aan de Rijksuniversiteit Groningen op 7 juni 2016, te Groningen

door Gabriël G. Anthonio

Een woord vooraf

Het is voor mij een eer om deze inaugurele rede uit te spreken ten overstaan van familie, vrienden en collega's. Het zijn deze verschillende relaties die mijn ontwikkeling en denken over leiderschap in een sociale en maatschappelijke context mede hebben gevormd. Deze rede staat dan ook niet op zichzelf, maar is verbonden met mijn levens- en werkervaring, genoten onderwijs en onderzoek.

Deze bijzondere leerstoel, Sociologie van Leiderschap, Organisaties en Duurzaamheid wordt vormgegeven vanuit de Stichting Praktijk en Wetenschap en is ingesteld door de Stenden Hogeschool te Leeuwarden. De leerstoel is ondergebracht bij de Faculteit Gedrags- en Maatschappijwetenschappen en is ingebed in de afdeling Sociologie aan de Rijksuniversiteit Groningen. Al meer dan vijftien jaar werk ik nauw samen met de afdeling Sociologie. Vanuit deze samenwerking zijn er de afgelopen jaren diverse promotie onderzoeken met succes afgerond.

De functie van bijzonder hoogleraar bekleed ik naast mijn functie als voorzitter Raad van Bestuur van Verslavingszorg Noord Nederland (VNN). Tevens blijf ik als lector aan de Stenden Hogeschool verbonden. De samenwerking tussen onderzoek, onderwijs en de praktijk krijgt met de instelling van deze leerstoel een nieuwe impuls.

Als bestuurder in de zorg ben ik actief in en onderdeel van het publieke leiderschap in onze samenleving. Niet alleen mijn dagelijkse praktijk als bestuurder, maar ook het daar met anderen kritisch op reflecteren, draagt voor mij persoonlijk bij aan de verbinding tussen praktijk en de theorie en levert geregeld nieuwe inzichten op.

Ik dank alle bij deze leerstoel betrokkenen voor het in mij gestelde vertrouwen. Dit vertrouwen brengt ook een verantwoordelijkheid met zich mee op het gebied van onderwijs, onderzoek en de verbinding met de praktijk. Deze eervolle verantwoordelijkheid neem ik bij het uitspreken van deze rede graag op mij.

Gabriël Anthonio

“Men dient namelijk voor ogen te houden dat niets qua voorbereiding moeilijker, qua succes twijfelachtiger en qua uitwerking gevaarlijker is dan zich opwerpen als iemand die vernieuwingen wil doorvoeren. Want hij die dat doet, heeft hen die van de oude toestand profiteren tot vijanden, terwijl hij slechts lauwe verdedigers vindt in hen die van de nieuwe toestand zouden kunnen profiteren: een lauwheid die gedeeltelijk voortkomt uit vrees voor de tegenstanders, die immers de wet aan hun kant hebben, en gedeeltelijk uit het wantrouwen van de mensen, die in feite pas geloven aan vernieuwing als zij deze in de werkelijkheid ervaren hebben.”

*Niccolò Machiavelli*¹

Inhoud

1.	Inleiding	8
2.	Inhoud van de rede	12
3.	Leiderschap en management	13
4.	De zoektocht naar een nieuw evenwicht	16
5.	Leiderschap en mislukte reorganisaties	19
6.	Leiderschap en opleiding	23
7.	Publiek leiderschap en een sociologisch perspectief	25
8.	Publiek leiderschap en actuele ontwikkelingen	27
9.	Leiderschap, kennis en ontplooiing	29
10.	Leiderschap, medewerkers en vervreemding	31
11.	Publiek leiderschap en de gemeentelijke organisatie	34
12.	Intermezzo: De oude leider en de blinden	38
13.	Onderzoek: Leiderschap en het publieke domein	39
14.	Contouren van het onderzoeksprogramma	43
15.	Onderwijs: Leiderschap en het publieke domein	46
16.	De praktijk: Leiderschap en het publieke domein	49
17.	De leerstoel: Organisatie van de onderzoeksgroep	51
18.	Slotwoord	52

1. INLEIDING

Leden van het College van Bestuur,
Zeer geachte aanwezigen,

Leiderschap in een publieke organisatie kan niet bestaan zonder een sociale en maatschappelijke context.² Een bestuurder van een onderwijs- of zorginstelling, een wethouder of politicus vervult zijn rol bij de gratie van de sociale en maatschappelijke context en draagvlak bij de ‘volgers’. Dit zijn bijvoorbeeld de docenten, de patiënten, de studenten of leden van de politieke partij.³ Leiderschap in publieke organisaties wordt, meer dan in bijvoorbeeld commerciële of zakelijke bedrijven, sterk door de politieke, sociale en maatschappelijke context bepaald.⁴ Hierbij staat niet het harde bedrijfsresultaat zoals de winst of het marktaandeel, maar de waardencreatie voor mens en samenleving centraal. Wat als succesvol of falend leiderschap gezien wordt, is dus een oordeel binnen deze context.

Leiderschap en duurzaamheid

Sociologen houden zich bezig met de sociale wereld, waaronder de dynamiek van opvattingen en gedrag van groepen mensen in organisaties en de samenleving waar zij deel van uitmaken. Dit is ook het domein waarbinnen publiek leiderschap zich manifesteert. Een sociologische benadering van leiderschap in publieke organisaties kan ons dus inzicht verschaffen over hoe de leider zich tot een bepaalde context verhoudt. Hierbij gaat het wat mij betreft niet om inzicht in het leiderschap op de korte termijn, met snelle ‘instant’ interventies als gevolg, maar om het leiderschap én de contextuele veranderingen die kunnen leiden tot duurzame oplossingen. Kortetermijnbenadering, zoals top-down aangestuurde bezuinigingen en rigoureuze reorganisaties veroorzaken geregeld veel verspilling van middelen en kennis en blijken hierdoor slechts tijdelijk een positief effect te hebben. De financiën lijken door de ingrepen vanuit de top van de organisatie weer op orde te zijn, maar de medewerkers en geregeld ook het middenkader blijven in verwarring en vermoeid achter.⁵ En in sommige gevallen is daarbij de kwaliteit van de dienstverlening ook achteruit gegaan.⁶

In de publieke sector en aanpalende velden gaat er ook veel goed. Er wordt op dit moment door leiders

zelf, hun opleidingen en onderzoekers gezocht naar nieuwe vormen van publiek leiderschap en andere manieren van organiseren. Vanuit onderzoek zijn we vooral benieuwd naar waar zich problemen of vragen voordoen. We zullen ons dus vooral richten op daar waar het schuurt. We zullen hierna verschillende recente voorbeelden van het hierboven geschetste domein en de problemen en vragen daarbij beschrijven.

De leer- en onderzoeksopdracht

Ik wil mij bij deze leer- en onderzoeksopdracht met name richten op de zoektocht naar duurzame oplossingen en die dus voor een langere termijn waarde toevoegen aan mens, organisatie en samenleving. Daarmee sluit ik een degelijke bedrijfsvoering en goede financiële resultaten van organisaties niet uit, integendeel. Goede financiële resultaten en een goede bedrijfsvoering zie ik niet als doel op zich, maar als een vrucht van duurzaam publiek leiderschap en de juiste organisatie vorm. Bij publiek leiderschap en haar organisaties staan de waarden die worden gecreëerd en toegevoegd aan mens en samenleving centraal. Dit onderscheidt publieke organisaties van commerciële bedrijven die meer op winst en marktaandeel gericht zijn.⁷ Deze leerstoel richt zich dus op leiderschap in publieke organisaties, de organisaties die tot algemeen nut dienen.

De hoofdvraag van de leer- en onderzoeksopdracht van de leerstoel kunnen we als volgt omschrijven:

Wat zijn vanuit een sociologisch perspectief gezien, de faal- en de succesfactoren bij publiek leiderschap en de wijze van organiseren in het publieke domein? En wat kunnen we hiervan leren voor de toekomst?

In het verlengde hiervan kunnen we de doelen van onderzoek en onderwijs als volgt omschrijven:

Het ondersteunen van studenten en promovendi bij hun leerproces en het ontwikkelen van onderzoeksvaardigheden om vanuit een sociologisch perspectief naar vraagstukken rondom leiderschap, organisaties en duurzaamheid te kijken. Door te leren participeren binnen het onderzoeksdomein, hier theoretisch op te kunnen reflecteren en daarover in dialoog te kunnen gaan. Zij verwerven hierdoor theoretische kennis, maar ook concrete (ervarings-) inzichten in de achtergronden van actuele sociale en maatschappelijke vraagstukken en problemen in de praktijk. Hiermee draagt het onderwijs en onderzoek van de leerstoel bij aan het academische kennisniveau, de ontwikkeling van vaardigheden en de persoonlijke vorming (Bildung) van studenten en promovendi.

Naast het ontwikkelen van een onderzoeksprogramma en verzorgen van onderwijs zullen er vanuit de

leerstoel promoties en publicaties worden voortgebracht. In de slotgedeelten van deze tekst kom ik zowel op de leer- als onderzoeksopdracht en de doelen van onderzoek en onderwijs uitgebreid terug.

Korte probleemschets

Het klassieke leiderschapsmodel, waarbij een bestuurder aan de top van de piramide bepaalt wat het middenkader en de medewerkers in de uitvoering moeten doen, lijkt steeds minder goed te werken. Dit klassieke model hebben we te danken aan Taylor (1911) die problemen zoals winst, prestaties en de discipline van medewerker vanuit een mechanistische visie op organisaties probeerde op te lossen. Taylor was een Amerikaanse werktuigbouwkundige die rationele organisatieprincipes introduceerde om de productiviteit en daarmee de winstmarges te verhogen. Leidinggevendenden moeten volgens Taylor vooral bezig zijn met managementtaken en gericht zijn op productiviteit, beheersing en controle. De organisatie wordt als hiërarchische piramidestructuur ingericht waarin iedere laag de andere laag daar onder aanstuurt en controleert. Veel commerciële bedrijven, zakelijke organisaties, maar ook publieke organisaties hebben dit mechanistische denken over organisaties, waarbij de mens als een productie factor gezien wordt, overgenomen.⁸ De verticale sturing gaat van boven naar beneden en de verantwoording van beneden naar boven. Dit verticale sturingsmodel lijkt zijn beste tijd te hebben gehad en de aandacht voor de medewerker, die uiteraard veel meer is dan een productie factor, komt steeds meer centraal te staan bij nieuwe organisatievormen.⁹

Het strikt hiërarchische denken en de gerichtheid op productie en winst uit die begintijd hebben mensen als Ford (1923) in hun arbeidsorganisatie doorgevoerd.¹⁰ In die strikte hiërarchische vorm bestaat dit, zeker binnen het publieke domein niet meer. Er is immers al veel veranderd in organisaties. Er is in publieke organisaties sprake van medezeggenschap en invloed van cliënten op het beleid en zijn er allerlei vormen van toezicht en kwaliteitscontrole ingevoerd. Tegelijk worden publieke organisaties, analoog aan het klassieke model nog steeds top-down aangestuurd. Publieke organisaties worstelen nog steeds met de erfenis van Taylor en Ford van een eeuw geleden. Tegelijk lijkt de kritiek op deze organisatie vorm toe te nemen.

De erosie van het klassieke top-down model kenmerkt zich niet alleen door kritische geluiden over publiek leiderschap en zijn organisaties, maar wordt ook door technologische, sociale en maatschappelijke

ontwikkelingen versterkt. In toenemende mate verschijnen er publicaties waarin tegenover het Tayloriaanse, piramidevormige sturingsmodel alternatieven in meer horizontale organisatievormen worden gezocht.¹¹ Begrippen als horizontaal leiderschap, meer zelfsturing, het ont-managen van de organisatie, netwerkorganisaties, de verantwoordelijkheden lager in de organisatie leggen of het kantelen van de organisatie vinden we bij de diverse ontwerpen van nieuwe en soms nog experimentele organisatie vormen terug.¹²

De rol en betekenis van publiek leiderschap en organisaties lijken zich in een overgangsfase te bevinden. Sommige deskundigen en onderzoekers spreken zelfs van een leiderschapscrisis.¹³ Een veranderende visie op leiderschap kan hardhandig bestreden worden met oude paradigma's en restauratieve ideeën, zoals 'vroeger was alles beter', maar kan ook gezien worden als een uitdaging om publiek leiderschap een nieuwe rol en betekenis te geven.¹⁴ Deze verandering in zienswijze betekent voor de praktijk dat er een zoektocht gaande is. Een zoektocht naar nieuwe manieren van leiderschap en andere organisatievormen in het publieke domein. Die zoektocht is uitdagend en bevat voor mij tevens de uitnodiging om onderzoek te doen naar de huidige situatie en naar mogelijke perspectieven op een duurzame ontwikkeling van publiek leiderschap en de wijze van organiseren.

2. INHOUD VAN DE REDE

Met deze inleidende woorden in het achterhoofd zullen we hierna de volgende onderwerpen behandelen. We zullen eerst naar de actuele situatie rondom leiderschap en publieke organisaties kijken. We zullen zien dat publiek leiderschap niet alleen onder vuur ligt, maar dat kritiek op leiderschap vaak verbonden is met mislukte reorganisaties.

Vervolgens zullen we stilstaan bij technologische, sociale en maatschappelijke ontwikkelingen die van invloed zijn op de huidige visie op leiderschap en publieke organisaties. Daarna zullen we stilstaan bij ingrijpende veranderingen in het publieke domein, een terugtrekkende centrale overheid, de beoogde participatiesamenleving en bezuinigingen. Tevens zullen we zien wat de effecten op de medewerkers van de top-down aangestuurde organisaties en de voortdurende veranderingen in de organisatie zijn.

Na deze actuele schets van publiek leiderschap, de bijbehorende ontwikkelingen en de behoefte aan perspectief op duurzame oplossingen zullen we nader ingaan op onderzoek en het onderwijs vanuit de leerstoel. Hierbij wordt de sociologische invalshoek onderbouwd, worden de methoden van onderzoek aangegeven en de contouren van een onderzoeks- en onderwijsprogramma geschetst. In de gedeelten over onderzoek en onderwijs komt de verbinding met de praktijk aan de orde. Vervolgens wordt er een beschrijving van de wijze waarop de onderzoeksgroep is georganiseerd gegeven. Deze tekst wordt afgesloten met een slotwoord en dankzegging.

3. LEIDERSCHAP EN MANAGEMENT

Voordat we hieronder ingaan op de huidige stand van zaken rondom leiderschap en publieke organisaties, is het van belang de definitie van leiderschap helder te maken. Er wordt door sommigen nog steeds strikt onderscheid gemaakt tussen leiderschap- en managementfuncties. Management staat voor een meer *formele*, mechanistische en beheersmatige vorm van leidinggeven en leiderschap voor een meer *informele*, inspirerende, organische vorm van leidinggeven.¹⁵ Deze strikte tweedeling in functies, het verschil tussen management en leiderschap, is achterhaald. Eindverantwoordelijke publieke leiders vervullen vaak ook managementtaken en -rollen en midden managers vervullen ook leiderschapstaken en -rollen. Van een burgemeester wordt uiteraard meer leiderschap gevraagd dan van zijn leidinggevende of coördinerende ambtenaren die zich in verhouding meer op management taken zullen richten. Als we hier spreken over publiek leiderschap gaat het dus over leidinggevend met een eindverantwoordelijke, publieke taak waarbij de leiderschapstaken en -rollen een belangrijk onderdeel vormen van de functie vervulling. Met deze afbakening zeggen we dus niet dat andere leidinggevende functionarissen geen leiderschap (invloed) uitoefenen op collega's, de organisatie of de samenleving.

Leiderschap gaat immers in essentie over invloed uitoefenen, op jezelf, de omgeving en de bredere samenleving. Doelbewust invloed uitoefenen hoort bij een politieke, bestuurs- of managementfunctie en is dan ook een substantieel onderdeel van een publieke leidinggevende functie. Bij leiderschap binnen het publieke domein gaat het er niet alleen om de eigen organisatie of een bepaalde afdeling goed te organiseren en de beoogde resultaten te behalen, maar vooral om het creëren van waarden voor mens en samenleving. Publieke organisaties worden immers niet alleen afgerekend op hun financiële resultaten zoals winst, marktaandeel of vermogensopbouw, maar vooral op hun publieke waarden zoals welzijn, gezondheid, veiligheid en in toenemende mate ook op duurzaamheid.¹⁶

Verticale en horizontale sturing

De klassieke, piramidevormige organisatiestructuur lijkt steeds minder een antwoord te bieden op actuele vragen vanuit de organisatie en de samenleving. Maar wat is het alternatief, welke kant moet het op? Moeten we publieke organisaties platslaan, radicaal kantelen of het hele management opdoeken en alles aan de professionals overlaten? Het vraagt weinig voorstellingsvermogen om te beseffen dat organisaties

en hun medewerkers dan in een chaos zullen belanden. Het zoeken naar een nieuwe balans tussen verticale en horizontale sturingsprincipes lijkt dus meer voor de hand te liggen. Van verticale sturing naar meer horizontale sturing vraagt om het afdalen van de piramide. Het publieke leiderschap wordt hierbij uitgedaagd zelf af te dalen richting de werkvloer. En hierbij meer ruimte te bieden voor dialoog, zelforganisatie en zelfsturing, minder te controleren en meer vertrouwen te geven aan professionals. Het vinden van een nieuwe balans tussen de rollen van leidinggevenden in het (verticale) formele management en het (horizontale) meer informele leiderschap is hier onderdeel van. Er zijn ondertussen verschillende alternatieven als opvolging van klassieke leiderschap en de piramide structuur beschreven zoals: *Theorie U* van Scharmer (2013), *Servant Leadership* van Trompenaars & Voerman (2008), *Netwerkleiderschap* van Lanting (2011) en het *Zandloper Model* van Kemp & Nagelhout (2014).¹⁷ Het Rijnlands model van Peters & Weggeman (2008) is hiervan een van de bekendste modellen dat we hieronder kort zullen bespreken.¹⁸

Rijnlands model, horizontaler organiseren

Een representant van meer horizontaal leiderschap en organiseren vinden we in het Rijnland-model. Dit model is als eerste beschreven en uitgewerkt door Albert (1991) in zijn boek *Capitalism Against Capitalism* en door Peters & Weggeman (2008). Het Rijnland-model kent positieve en minder positieve kanten. Nadelen zijn bijvoorbeeld het vele overleg ('polderen') en daardoor minder snelle groei. En de voordelen zijn onder andere meer samenwerking, draagvlak en streven naar duurzaamheid. Rijnlands organiseren is gebaseerd op een hoge mate van solidariteit en leidt soms tot egalitatie (niet boven het maaiveld uitkomen) en een sterke morele druk en bevoogding die als negatief kunnen worden bestempeld. De positieve kenmerken van het Rijnland-model zijn bijvoorbeeld de gerichtheid op de inhoud en kwaliteit van de activiteiten, waarbij vakmanschap centraal staat. Hierbij vormt het bereiken van consensus tussen werkgevers, werknemers en klanten een belangrijk onderdeel van het model. Zaken als dialoog, waarde creatie, vertrouwen en gerichtheid op samenwerking zijn belangrijke kernwaarden. Deze kernwaarden vertegenwoordigen de horizontale kenmerken van het Rijnland-model.

Het Anglo-Amerikaanse model, dat een gevolg is van de Tayloriaanse visie op organisaties, wordt in de tweestromenvisie van Albert tegenover het Rijnland-model geplaatst. Voorbeelden van de negatieve kanten van dit model zijn de sterke top-down sturing, de groeiende kloof tussen rijk en arm, de gerichtheid op handel in kapitaal zonder creatie van publieke waarden, de behoefte aan voortdurende groei en daarmee

het risico op het verlies van de menselijke maat bij zowel de medewerker als de klant. De aantrekkelijke kanten van het Anglo-Amerikaanse model zijn: dat het financiële resultaat vooraf duidelijk is, de organisatie is prestatie- en outputgericht, de organisatie is competitief waarbij het individu 'loser' of 'held' is. De organisatie is flexibel en gemakkelijk te veranderen, onder andere vanwege het soepele ontslagrecht.

4. DE ZOEKTOCHT NAAR EEN NIEUW EVENWICHT

Als directeur / bestuurder van verschillende publieke organisaties heb ik gezocht naar nieuwe vormen van leiderschap en organiseren. Deze zoektocht, die nog lang niet ten einde is, naar een nieuw evenwicht tussen verticale en horizontale sturing principes, waren uitdagend en tegelijk ook omgeven met onzekerheid. Deze onzekerheid komt voort uit het gegeven dat als je niet langer van bovenaf stuurt en dus niet alles meer in de hand hebt, je meer moet vertrouwen op de verantwoordelijkheid die het middenkader en de medewerkers zelf nemen. Minder verticaal sturen betekent dus ook omgaan met onzekerheid, ruimte voor improvisatie bieden en vertrouwen geven.

In de praktijk betekende dit bijvoorbeeld dat ik als nieuwe directeur in een tbs-instelling (1997-2005) er voor gekozen heb om midden in het gebouw een kantoor in gebruik te nemen. Dit ging tegen de basisregels van de veiligheid van een dergelijke justitiële, streng beveiligde organisatie in. Hierdoor was ik echter wel direct bereikbaar voor de tbs-gestelden en de medewerkers en zat ik als directeur niet langer op grote afstand van de uitvoerende medewerkers en de tbs-gestelden. Ik was kwetsbaarder, maar ik was meteen ook meer zichtbaar en beschikbaar voor dialoog en afstemming. Uiteraard heb ik deze beweging, vanuit de top naar beneden richting de werkvloer niet alleen gemaakt. Ik kon rekenen op vernieuwende medestanders op directie- en middenkader niveau die dezelfde visie onderschreven. Deze beweging leidde tot meer draagvlak bij de plan- en besluitvorming en dit had op termijn weer een positief effect op de cultuur, de samenwerking, de kwaliteit van de zorg en de veiligheid.¹⁹ Deze cultuurverandering naar een meer horizontale manier van leidinggeven betekende dat de organisatie minder top-down werd bestuurd, medewerkers zelf actiever werden en cliënten een belangrijke rol kregen bij de organisatieontwikkeling en de beleidsvorming. Tevens zijn wij ook tegen de grens van horizontale sturing aangelopen omdat dwang en drang nu eenmaal onderdeel zijn van een justitiële context. Sommigen zaken konden we in deze justitiële instelling, vanwege extern beleid of wetgeving niet verder veranderen. De opgave was dan ook niet om alles, maar om zoveel als mogelijk de beleidsontwikkeling en de besluiten dialooggestuurd vorm te geven.

Ook in mijn functie als bestuurder bij Jeugdhulp Friesland (2006-2014) heb ik de positieve effecten van meer horizontale sturing ervaren en dit werd middels een sociologisch meerjarenonderzoek in de organisatie ook bevestigd. Ook daar heb ik met vallen en opstaan gezocht naar de juiste balans tussen

verticale en horizontale sturing en organiseren. Zo liepen we bijvoorbeeld tegen de grenzen van de bureaucratie in de jeugdzorg aan. Ondanks goede voornemens en aanpassingen in registratiesystemen bleek dat medewerkers ontevreden bleven over de mate van regeldruk en bureaucratie.²⁰

In mijn huidige functie, als bestuurder bij Verslavingszorg Noord Nederland (VNN), lijken de eerste interventies om meer horizontaal te sturen en te organiseren te hebben geholpen om een ingrijpende reorganisatie en bezuiniging met gedwongen ontslagen te voorkomen.²¹ Het is echter nog te vroeg om zonder meer te stellen dat meer horizontaler organiseren hier ook goed werkt.

Ik heb ook de nadelen van horizontaal leiderschap en organiseren ervaren: het vele en langdurig overleggen met verschillende in- en externe partijen, de soms moeizame zoektocht naar een compromis en mijn gedeelde ongeduld met innovatieve medewerkers die tempo willen maken wegens de kansen die zich voordoen. De zoektocht naar nieuwe vormen van publiek leiderschap en organiseren lijkt zich voor een deel te richten op een nieuwe balans tussen verticale en horizontale sturing en de herinrichting van de organisatie. Enkele positieve praktijkervaringen, ondersteund door praktijkgericht- en promotieonderzoek, waarbij tegelijk ook de grenzen van horizontaler sturen in zicht komen, bieden een hoopvol perspectief maar nog geen zekerheid dat dit ook een duurzame denkrichting is.

Waar het in de praktijk schuurt

Kenmerk van moderne, publieke organisaties is dat de klassieke, strakke hiërarchische structuur deels is afgebouwd ten gunste van meer horizontale organisatie structuren.²² De vraag is of deze afbouw voldoende antwoord geeft op actuele problemen en vragen. Er lijkt een toenemende vraag te zijn naar meer horizontale vormen van sturing en organiseren. Is een meer horizontale sturings- en organisatievorm, zoals het Rijnland-model het nieuwe paradigma dat de huidige problemen van het publieke leiderschap en haar piramide organisatie kan oplossen? Ik vermoed van niet. Eén theorie of model is zelden het antwoord op complexe veranderingsprocessen met een veelheid aan vragen en problemen. Voordat we de zoektocht naar nieuwe vormen van publiek leiderschap en anders organiseren voortzetten, zullen we eerst nagaan waar het in de praktijk mis gaat, daar waar het schuurt.

Leiderschap en struikelen over een kiezelsteentje

Het leiderschap in publieke organisaties zoals bij onderwijs- en zorginstellingen, maar ook bij de centrale en lokale overheid en in aanpalende semipublieke sectoren zoals banken en verzekeraars, ligt de laatste jaren zwaar onder vuur. In een aantal gevallen gaat het over de leider, de persoon en zijn of haar gedrag.

In 2009 bereikt de aanzwellende kritiek op publiek leiderschap een piekmoment, mede ingegeven door de economische crisis en het falen van een reeks van bestuurders in de financiële sector. In datzelfde jaar wordt Hubert Möllenkamp, bestuurder van woningcorporatie Rochdale, op staande voet ontslagen vanwege zelfverrijking en wanbestuur. Vervolgens neemt een parlementaire enquêtecommissie de handel en wandel van bestuurders in de wereld van de volkshuisvesting onder de loep. De politiek voelt dat het hier hevig schuurt of zelfs botst met gangbare normen en waarden en wil hier meer grip op krijgen en maatregelen nemen ter voorkoming van discutabel leiderschap in deze sector. In die periode verschijnt ook een aantal publicaties waarin de schijnwerpers op de verborgen boardroomperikelen worden gezet, zoals het spraakmakende en verfilmde boek *De Prooi*, van auteur Jeroen Smit (2008) over de topbestuurders bij de ABN AMRO Bank.²³ Dit wordt gevolgd door de beschrijving van discutabele praktijken in de vastgoedsector (Boon & Marel, 2009)²⁴ en het indringende verslag in *De Kloof* van Piet Depuydt (2010) over de machtsstrijd en cultuurkloof bij bank en verzekeraar Fortis.²⁵ Eind 2014 verschijnt het boek van Goossen & Sniekers (2014) over de van corruptie en van stemfraude verdachte ‘Onderkoning van Roermond’, de VVD’er Jos van Rey.²⁶

In 2015 worden de burgers geconfronteerd met twee enquêtecommissies van de Tweede Kamer rondom onvoldoende toezicht door staatssecretaris Wilma Mansveld bij het project van de hogesnelheidstrein Fyra en de Teevenddeal. Mansveld treedt vervolgens af. In de Teevenddeal, zo blijkt uit het onderzoek, heeft staatssecretaris Fred Teeven in zijn voormalige functie bij het Openbaar Ministerie een miljoenendeal met een topcrimineel gesloten, die niet aan de belasting werd gemeld. Staatssecretaris Teeven en minister Opstelten treden af vanwege dit dossier en het ontbreken van voldoende vertrouwen van de Kamer in hen.

De aanleiding voor de aanzwellende kritiek op een publieke leider is soms maar klein, maar blijkt daarna steeds grotere gevolgen te hebben. Een kiezelsteentje lijkt onschuldig. Het is rond en klein. Toch kun je hierover makkelijk uitglijden en schade door oplopen. Soms is deze schade zelfs blijvend.

5. LEIDERSCHAP EN MISLUKTE REORGANISATIES

Hieronder geven we enkele voorbeelden van leiders die struikelen en de relatie met mislukte organisatieveranderingen.

PostNL

In 2012 kondigen twee topbestuurders van PostNL, de heren Pieter Kunz en Ger Jacobs, hun vertrek aan na een mislukte reorganisatie. De reorganisatie zorgde niet alleen voor enorme onrust onder het personeel, gevolgd door acties van medewerkers en kritiek van de ondernemingsraad en vakbonden, maar leidde er ook toe dat de kwaliteit van de bezorging van poststukken een dieptepunt bereikte. Er was te veel energie gegaan naar de interne organisatie en te weinig naar de kwaliteit van de dienstverlening. De stroom klachten van klanten nam toe, mede omdat ondertussen 8% van de poststukken niet meer binnen de gestelde tijd werd bezorgd.²⁷ Het streven was dat ruim 95% van de poststukken binnen de gestelde termijn zou worden bezorgd. We zien hier een duidelijk voorbeeld van de relatie tussen eindverantwoordelijken die opstappen, mislukte reorganisaties en ontevreden medewerkers en klanten.

Nationale Politie

Eind 2015 kondigt directeur Frans van Haarlem van het Politie Diensten Centrum (PDC) zijn vertrek aan. Enkele dagen later wordt hij gevolgd door politietopman Gerard Bouwman, vanwege de vastgelopen reorganisatie. Het doel van de reorganisatie was om te komen tot één nationale, landelijke politie organisatie. De aanhoudende acties onder het personeel, een zeer kritische politievakbond en een mislukt ICT-project deden deze topmannen de das om. Opnieuw zien we hier de relatie tussen vertrekkende leiders, ontevreden medewerkers en een mislukte reorganisatie.

Belastingdienst

In 2000 wordt Jenny Thunissen benoemd tot directeur-generaal van de Belastingdienst en vertrekt in 2008. Bij haar aantreden had de fiscus het imago van de best georganiseerde dienst van de Rijksoverheid. Al snel na haar aanstelling werd de dienst geassocieerd met een record aantal klachten, zoekgeraakte gegevens, foutieve aanslagen en haperende uitbetalingen. Begin 2008 raakten 730.000 aangiften inkomstenbelasting zoek door een computerfout. De Nationale Ombudsman concludeerde in 2007:

‘De Belastingdienst is door de ondergrens gezakt van wat aanvaardbaar is in de omgang met de burger.’ Jenny Thunnissen reorganiseerde de Belastingdienst in 2002 tegen de wil in van het gros van het personeel. Ze verving de hiërarchische organisatie door ‘collegiale managementteams’. De organisatie kwam in handen van collectieve groepen managers vanuit het idee dat dit meer zelfsturing van alle medewerkers zou bevorderen. Thunnissen oogstte hiervoor in eerste instantie veel lof. In 2002 werd ze overheidsmanager van het jaar wegens ‘haar stijl van leidinggeven aan een groot en complex bedrijf’ en het ‘doordacht communiceren gebaseerd op een heldere visie’. Uit de jaarlijkse personeelsmonitor in 2004 bleek dat de 30.000 medewerkers hier heel anders over dachten. Thunnissen en haar hoger management kregen een 4,9 als rapportcijfer. Nog geen 12% van de medewerkers was positief over de reorganisatie en de wijze waarop hier leiding aan werd gegeven.²⁸

Sociale Verzekeringsbank

Begin 2016 sneuvelt er opnieuw een topambtenaar, Nicolij Vermeulen, de directeur van de Sociale Verzekeringsbank (SVB). Na een hoorzitting door de Kamer over de aanhoudende problemen bij de uitvoering van de nieuwe beleidsregels van het persoonsgebonden budget (PGB) krijgt zij haar ontslag.

Het publieke en politieke oordeel van falend leiderschap is dus vaak verbonden aan mislukte (re) organisaties, ontevredenheid onder medewerkers en klanten, zoals bij de Belastingdienst, de Nationale politiedienst en de SVB.²⁹

Reorganisaties en medewerkers

Ondertussen zijn in verschillende publieke organisaties medewerkers cynisch, ziek of afgehaakt door de ene na de andere reorganisatie en even zo vele nieuwe bestuurders of managers. Uit onderzoek blijkt dat het ‘ongeduld’ van bestuurders en managers om binnen een jaar resultaat te boeken bij een ingrijpende organisatie verandering, zoals een fusie of nieuw samenwerkingsverband, mede de oorzaak is van het niet halen van de beoogde doelen. Een ingrijpende verandering heeft gemiddeld twee jaar de tijd nodig om tot het beoogde resultaat te komen.³⁰ Medewerkers krijgen geregeld te weinig tijd om zich de nieuwe situatie eigen te maken. In plaats van de tijd te nemen, zet men de volgende reorganisatie of verandering al weer in omdat het bestuur vermoedt dat de eerdere interventie onvoldoende resultaat behaalt.

Terwijl de aandacht zich hierdoor voortdurend naar binnen keert, worden niet alleen de medewerkers, maar ook de klanten van de organisatie ontevreden. Veranderingen zoals wijzigingen in aanmeldingsprocedures, de confrontatie met steeds andere medewerkers en de toenemende bureaucratie, hebben een averechtse werking op de kwaliteit van de dienstverlening. Recente voorbeelden hiervan heb ik genoemd: de Belastingdienst, de politieorganisatie en bij de Sociale Verzekeringsbank. Als gevolg van de vele veranderingen in publieke organisaties zijn de medewerkers ‘verandermoe’ geworden. Volgens het CBS heeft ruim 40% van de medewerkers die met reorganisaties te maken hebben gehad als gevolg hiervan gezondheidsklachten.³¹

Grote waardering en de afrekening

Naast genoemde hoorzittingen en rapportages van enquêtecommissies hebben de burgers de afgelopen jaren meerdere struikelende en vertrekkende leiders in het publieke domein langs zien komen via de media. Opvallend is dat veel van deze publieke leiders in de kranten en vakbladen bij aanvang van hun functie en eerste korte termijn successen grote waardering kregen, waarna ze vervolgens met kritiek werden overladen. Zoals de door verschillende media als ‘het voorbeeld van nieuw leiderschap’ voorgestelde ziekenhuisbestuurder Aysel Erbudak.³² De gewaardeerde CDA toppoliticus Camiel Eurlings, nieuwe topman van KLM, was binnen een jaar weer vertrokken. En de nieuwe topbestuurder Nurten Albayrak van het COA, die werd beschuldigd van wanbestuur zoals het creëren van een angstcultuur, voortdurende wisselingen binnen het management en het rondrijden in een te dure auto. Zij moest onder toenemende druk vertrekken.

In de afgelopen jaren ging het ook geregeld mis in de zakelijke wereld, waar spraakmakende bestuurders vaak nauwe banden onderhielden met lokale bestuurders, politici en topbankiers. Zoals Joep van den Nieuwenhuyzen, de vermaarde ‘bedrijvendokter’ die in de jaren tachtig begon met het opkopen en weer rendabel maken van slechtlopende en failliete bedrijven. Of Nina Brink en haar met ruime media-aandacht omgeven beursgang van World Online en de met applaus binnengehaalde Saab-redder Victor Muller. Allen werden door landelijke media en populaire managementtijdschriften als lichtend voorbeeld opgemeld, waarna zij vervolgens via curatoren, rechtszaken en schadeclaims van hun voetstuk vielen.

Na deze reeks van bekende publieke leiders volgt er nog een grote groep van afgetreden burgemeesters

en wethouders, ruziënde medisch specialisten, topjuristen die zich niet aan hun wettelijke beroepscode houden, opportunistische bestuurders van zorg- en onderwijsinstellingen, het niet transparante beleid van loterijen voor goede doelen, doping verstreckende trainers en gebruikende topsporters.

Hierboven zien we voorbeelden van leiders die gedurende een bepaalde periode een zekere mate van bewondering en waardering kregen. Zij kregen gezag of hoge waardering, maar werden daarna hard afgerekend vanwege hun houding, gedrag of resultaten. Sommige van deze publieke leiders struikelden over een rotsblok zoals een vastgelopen reorganisatie, uitvoerings- of financiële problemen. Anderen struikelen over iets ogenschijnlijk kleins, een kiezelsteentje. Het huidige leiderschap in het publieke domein en in aanpalende sectoren liggen mede door deze negatieve voorbeelden zwaar onder vuur.

6. LEIDERSCHAP EN OPLEIDING

Als publiek leiderschap onder vuur ligt, hoe zit het dan met de opleiding van managers en bestuurders? Barbara Kellerman van de James MacGregor Burns Leerstoel in Public Leadership aan Harvard University's John F. Kennedy School of Government stelt terecht de kritische vraag wat de miljardenindustrie voor het ontwikkelen van publiek leiderschap de laatste decennia daadwerkelijk heeft opgeleverd. Ondanks dat ze zelf onderdeel uitmaakt van die industrie is zij hier zeer kritisch over. 'Hoe kan het zijn dat we zo veel investeren in leiderschapstrainingen terwijl het nog steeds zo vaak mis gaat?'³³ In het verlengde hiervan stelt Gjalt de Graaf, hoogleraar Integriteit aan de Vrije Universiteit Amsterdam, in Trouw van zaterdag 2 april jl.: 'Terugkijkend naar de internationale financiële crisis kun je zeggen dat alle disfunctionerende bankiers mannen waren met een MBA (Masters of Business Administration). Je kunt je afvragen wat er in die opleidingen aan ethiek wordt gedaan.'³⁴

Publiek leiderschap ligt altijd al onder een vergrootglas. Leaders staan bij het aanvaarden van een nieuwe bestuursfunctie vaak voor een complexe opdracht. De voor hen nieuwe organisatie en context, waarin zij amper tijd hebben om ingewerkt te raken en snel moeten presteren, is omvangrijk en complex. Ze staan bij hun publieke opdracht vaak aan het begin van een lange weg vol rotsblokken en venijnige kiezelsteentjes, terwijl het landschap mistig is. Toch verlangt men al snel dat de nieuwe leider de stip op de horizon heeft gezien en de kortste weg ernaartoe kent. De verwachtingen rondom publiek leiderschap zijn vaak hooggespannen, de druk om snel te presteren is groot. Er is hierdoor vaak weinig tijd en ruimte voor scholing, coaching of andere vormen van toerusting van de publieke leider zelf.

De publieke opdracht vraagt niet alleen om snel handelen en adequaat leiderschap, maar ook om een goed team van collega's daaromheen en uiteraard een enthousiaste schare volgers. Een groot aantal eindverantwoordelijke bestuurders weet hun leiderschapsrol goed te vervullen, een goed team om zich heen te verzamelen en draagvlak binnen en buiten de organisatie te creëren. Een andere groep publieke leiders haakt echter om diverse redenen af. Sommigen worden daarbij gedwongen af te treden. Wat is hier aan de hand? Zijn dit allemaal slechte mensen, egoïsten of misschien zelfs gewetenloze psychopaten? Leaders die alleen maar voor eigen gewin en ten koste van anderen hun werk doen? Onderzoek wijst uit dat een deel (ca. 15%) van de bestuurders en managers inderdaad tot deze categorie behoort, maar het

overgrote deel over een gezond en evenwichtig karakter beschikt.³⁵ Falend leiderschap ligt dus soms, maar niet altijd aan de persoonlijkheidsstructuur van de leider zelf. We moeten het dus eerder zoeken in de richting van de positie en rol van de publieke leiders, de complexiteit en de context. Daarbij komt dat de toerusting van publieke leiders middels opleidingen en training soms onvoldoende aansluiten bij de weerbarstige praktijk.

7. PUBLIEK LEIDERSCHAP EN EEN SOCIOLOGISCH PERSPECTIEF

De balans tussen waardering van falend en succesvol leiderschap in het publieke domein zou ondertussen wel eens over kunnen hellen naar de negatieve kant vanuit de burgers gezien. De veelvuldige media berichten over falend leiderschap in het publieke domein en aanpalende sectoren heeft publiek leiderschap een overwegend negatief imago bezorgd.

De vraag die hier dus aan de orde is, gaat over of dit allemaal wel toe te schrijven is aan het falen van de persoon van de leider zelf. Of is er meer aan de hand? Om niet te vervallen in emotionele verontwaardiging of eenzijdige oordelen over personen en hun mislukte (re)organisaties moeten we de kritische discussie waarin publiek leiderschap en organisaties zich bevinden veel meer beschouwen als een fenomeen, een verschijnsel dat vraagt om nader onderzoek.

Vanuit een sociologisch perspectief kunnen we geen genoegen nemen met het louter reduceren van falende publieke leiders tot een schuldvraag richting de individuele persoon. In het voorafgaande zijn enkele publieke leiders met onethisch gedrag beschreven. Maar veel leiders die de beoogde stip op de horizon niet haalden kunnen we niet zomaar als persoon, zonder rekening te houden met de context hier op afrekenen. Integendeel, velen van hen hebben zich met hart en ziel ingezet voor de publieke zaak.

Publiek leiderschap als theater

Het gaat mij er hier om het ontwikkelen van een beter gefundeerde en minder emotioneel geladen visie op wat goed en minder goed gaat bij leiderschap in publieke organisaties en niet om een rehabilitatie van publiekelijk ‘veroordeelde’ leiders. Een sociologisch perspectief op leiderschap in het publieke domein kan hierbij behulpzaam zijn. Immers, leiderschap en de mening daarover van de ‘volgers’ en de toeschouwers maakt deel uit van een sociaal geconstrueerde werkelijkheid. Goffman spreekt bij leiderschap en organisaties zelfs over een vorm van theater, dat bestaat uit drie elementen: een voor het publiek onzichtbaar domein achter de coulissen, het open en zichtbare domein op het podium, en de publieke zaal met toeschouwers. In dit verhelderende beeld van een theatervoorstelling wordt de complexiteit en dynamiek rondom leiderschap met een kritisch publiek goed zichtbaar.³⁶ Goffman biedt niet alleen een model voor een sociale analyse, maar ook een ethisch perspectief op leiderschap, dat van de

congruentie. Alles moet kloppen in het theater: de teksten, de rollen en de kleding. Als de hoofdrolspelers bij herhaling hun tekst kwijt zijn, als hun gedrag niet klopt bij hun rol of als ze onzeker zijn en eerst achter de coulissen om raad moeten vragen, zal het publiek opstappen. Het theater vormt dus een geheel dat elkaar moet versterken. Dan zal het publiek zich in het stuk herkennen en het waarderen. Als we de faalen succesfactoren willen doorgronden, moeten we dus niet alleen naar de persoon, maar ook naar de context van de publieke leider kijken. Hieronder zal ik een deel van die context en de veranderingen die daar plaatsvinden beschrijven.

8. PUBLIEK LEIDERSCHAP EN ACTUELE ONTWIKKELINGEN

Het leiderschap dat al eeuwen vanuit de top van een piramidestructuur functioneert, heeft de afgelopen decennia niet alleen steeds meer van zijn formele en morele positie verloren, maar ook zijn logica. De nieuwe generatie medewerkers stemt niet meer in met de oude logica van de ‘grote baas’ die het altijd voor het zeggen heeft. De leider die superieur is in kennis, uitblinkt in vaardigheden en zelf de strategische keuzes maakt, bestaat immers niet meer.³⁷ In een mum van tijd kan elke medewerker de benodigde kennis tot zich nemen, handleidingen en filmpjes met uitleg of instructies downloaden en zelfs online modellen invullen die persoonlijke ontwikkel- of organisatieadviezen bieden. Ook kan de medewerker online coaching trajecten of intervisie programma’s volgen, samen teamoefeningen doen of instructiefilmpjes over effectieve leiderschapsstijlen bekijken. De klassieke rol van de leider aan de top van de piramideorganisatie is door actuele ontwikkelingen zoals moderne technologische vooruitgang, steeds meer overbodig aan het worden. De ‘baas’ die nu nog meent dat hij het allemaal nog voor het zeggen heeft, is als de keizer zonder kleren in het volgende sprookje.³⁸

Een paar nepkleermakers, die veel geld hopen te verdienen, houden de ijdele keizer voor dat ze de mooiste kleding voor hem kunnen maken. Deze is echter van zulke fijne draad gemaakt dat de kleding bijna niet te zien is. Alleen hele slimme mensen kunnen het rafelige materiaal zien, althans volgens de bedriegers. De keizer, die van zichzelf meent tot de slimste categorie mensen te behoren, stemt dan ook in met een aankleedpartij, waarbij niemand de kleding op zijn lichaam ziet. Als zijn hofhouding en zelfs de eerste minister uit angst en gewoonte applaudisseren en de nieuwe kleren van de keizer luidkeels beginnen te prijzen, stapt de keizer parmantig naar buiten. Maar de keizer paradeert naakt op straat. Enkele trouwe bedienden houden daarbij, lopend achter de keizer, een onzichtbare sleep vast. De kleermakers zijn ondertussen, hoestend en proestend van het lachen, met de royale beloning vertrokken. Het volk houdt de adem in, totdat een kind uit de massa roept: ‘De keizer heeft geen kleren aan, hij loopt in zijn blootje!’ De gewoonte om altijd maar in te stemmen met de keizer wordt door dit kind luidkeels doorbroken. Het volk lacht de keizer vervolgens uit. De keizer acht zich echter slimmer dan het gewone volk en loopt parmantig met zijn hofhouding achter zich aan door. De lakeien en ministers houden ondertussen hun kaken stijf op elkaar.

Nationaal leiderschapsonderzoek

Een recent onderzoek bevestigt het beeld dat uit het sprookje van de keizer zonder kleren opdoemt. Hier volgt een samenvatting van een aantal hoofdpunten uit het laatste Nationale Leiderschapsonderzoek (2016), uitgevoerd door De Baak, Management Team, adviesbureau Winkelman van Hessen en onderzoeksbureau Initial Concept.³⁹ In totaal hebben 550 leidinggevend en 100 medewerkers aan dit onderzoek meegedaan. In het onderzoek is 72% van de leiders in Nederland man en de gemiddelde leeftijd is 50 jaar. Medewerkers waarderen in 2015 hun leidinggevende met een 6,4. In 2014 gaven de medewerkers hun leidinggevende een 6,8; de waardering is dus het laatste jaar met 0,4 punten gedaald. De leidinggevend en zijn over het algemeen zeer tevreden over zichzelf en geven zichzelf gemiddeld een 7,6. 84% van alle leidinggevend en vindt dat ze een mensgerichte stijl van leidinggeven hebben. Slechts 5% van de leidinggevend en vindt dat ze een directieve stijl hebben. Ten opzichte van de piramideorganisatie staan de medewerkers en leidinggevend en qua visie lijnrecht tegenover elkaar. Van de leidinggevend en geeft meer dan de helft, 59%, aan dat de piramideorganisatie met haar hiërarchie en controlerende bureaucratie voorbij is. Volgens 68% van de medewerkers is de hiërarchie en bureaucratie echter nog lang niet voorbij en duidelijk aanwezig in de organisatie. Bijna één op de drie medewerkers (31%) is van mening dat een leidinggevende geen waarde toevoegt aan de resultaten van de organisatie. Van de leidinggevend en zelf is 87% van mening dat zij veel waarde toevoegen aan het bedrijfsresultaat.

Het beeld dat bestuurders in dit onderzoek over zichzelf hebben komt dus op veel punten niet overeen met hoe medewerkers naar hun stijl en manier van leidinggeven kijken. Er is een grote groep bestuurders die ervan overtuigd is dat ze de goede dingen doen, terwijl hun medewerkers het tegenovergestelde menen te zien. In de ogen van de medewerkers ontbreekt het aan het door Goffman beschreven belang van de congruentie in het bestuurlijke theater. Zeggen dat je mensgericht leiding geeft terwijl dit door de medewerkers wordt ervaren als top-down sturing, komt niet met elkaar overeen en wekt onvrede op. Het overwegend positieve beeld dat bestuurders over zichzelf hebben wordt door de medewerkers als zodanig niet herkend. Het is als met de keizer uit het sprookje: de leidinggevende paradeert, overtuigd van zichzelf, rond in mooie kleren maar staat in feite naakt, zonder kleren, in de publieke ruimte.

9. LEIDERSCHAP, KENNIS EN ONTPLOOIING

Bestuurders worden niet alleen ingehaald door een negatieve, of op zijn minst kritische houding ten opzichte van de overwegende top-down sturing, maar ook door technologische ontwikkelingen. Kennis is niet langer voorbehouden aan de elite of de top van de organisatie, integendeel. Kennis is tegenwoordig voor iedereen altijd en overal beschikbaar. Medewerkers zijn daarbij ook steeds minder afhankelijk van werktijden en locaties. Ze kunnen onderling, los van tijd en plaats, snel contact leggen, afspraken maken en online voorstellen uitwerken en projectplannen ontwikkelen. Een vergadering met de 'baas' als voorzitter, notulen bespreken en actielijsten bijwerken werkt voor moderne professionals vaak alleen maar onnodig vertragend. Om doelen te realiseren en goed samen te werken hebben medewerkers hun leidinggevende of de fysieke organisatie nog maar in zeer beperkte mate nodig. De nieuwe medewerkers zijn hoogopgeleid, kunnen goed zelfstandig werken en tijdig hun doelen en resultaten halen. Een taak-/functieomschrijving en bijbehorend mandaat, een inlogaccount, mailadres en laptop zijn vaak al voldoende. Een gebouw met op de hoogste etage het bestuur en management en beneden de receptie en kantine, met ieder een eigen kantoorruimte, met ladeblokken en een boekenkast met alle relevante protocollen en beleidsstukken is voor veel professionals allang niet meer nodig.

Naast deze professionele en technologische ontwikkelingen die het klassieke, Tayloriaanse organisatiemodel steeds meer overbodig maken, zijn er ook grote sociale en maatschappelijke veranderingen gaande, bijvoorbeeld op het gebied van autoriteit en gezag. De Verlichting heeft ervoor gezorgd dat niet het doel van de natie of daarbinnen de publieke organisatie, maar de individuele burger zelf steeds meer centraal is komen te staan. De moderne werkende mens wil primair zelf beslissen over de inrichting van zijn of haar leven en werkzaamheden. Het leiderschap in het publieke domein moet dit in toenemende faciliteren en ondersteunen. Werk is niet alleen bedoeld om arbeid ten dienste van de organisatie te verrichten, maar ook om zich als individu verder te ontplooien. Verticale sturing en strakke, controlerende kaders staan individuele ontplooiing vaak in de weg.

Leiderschap, macht en gezag

Leiderschap in het publieke domein dat voortdurend top-down stuurt, wordt afgewezen met begrippen als 'autoritair', het 'niet luisteren' naar de werkvloer en het creëren van een 'angstcultuur'. Professionals komen in verzet, zoeken de vakbonden op, gaan naar de media of gaan onderpresteren en vertrekken

vervolgens naar een andere baan. Leiderschap in publieke organisaties wordt dus niet langer erkend op basis van de macht die men van de koning, de staat of de organisatie heeft gekregen, maar op basis van het gezag dat er door de omgeving aan verleend wordt.⁴⁰

Door de verandering van deze opvatting ten aanzien van het leiderschap beginnen organisaties zelf ook andere vormen aan te nemen. In toenemende mate is er sprake van organisaties die flexibel zijn ingericht of bestaan uit min of meer zelfsturende teams. Er zijn steeds meer organisaties die met minder of zelfs helemaal zonder direct leidinggevenden functioneren. Tegelijk groeit het aantal zelfstandigen (zzp'ers) in bijna alle sectoren. Veel mensen willen niet langer voor een baas werken, maar willen vooral met interessante en boeiende collega's werken aan opdrachten waar ze zelf voor kiezen. Deze omvangrijke groep zelfstandigen (ca. 850.000 fulltimers en 600.000 parttimers medio 2015) vormt een niet meer te stuiten sociale en maatschappelijke ontwikkeling.

Ondanks dat het werken als zelfstandige niet altijd een vrije keuze en risicovol is zonder de 'beschutting' van een organisatie, groeit deze groep nog steeds. Zzp'ers bepalen hun eigen werktijden, aantal vakantiedagen en de mate en wijze van pensioenopbouw. Sommige zelfstandigen vormen netwerken via social media, waarin ze werkzaamheden en taken verdelen als de opdracht omvangrijker is dan hun eenmanszaak. Ook belangenorganisaties zoals vakbonden en personeelsverenigingen en verenigingen van oud-medewerkers worden door deze ontwikkelingen steeds minder relevant en verliezen dan ook jaarlijks grote aantallen leden. Zelfstandigen komen graag voor zichzelf op en zijn wars van goedbedoeld collectief beleid, en hebben dus geen behoefte aan standaardregelingen als cao-afspraken, pensioenen en werktijdverordeningen.

10. LEIDERSCHAP, MEDEWERKERS EN VERVREEMDING

Tegelijk zuchten nog steeds grote groepen medewerkers onder het juk van het oude paradigma, de klassieke verticaal ingerichte piramideorganisatie, met de baas boven in de top. Maar ook de medewerkers zelf bevestigen en versterken soms dit systeem. Dat wil zeggen dat ze dingen doen waar ze niet achter staan en niet (meer) in geloven. Men doet dingen uit gewoonte of uit angst voor sancties, terwijl men er innerlijk van overtuigd is dat het anders en vooral beter kan. Het klassieke, hiërarchische leiderschapsmodel werkt dus vaak belemmerend, vervreemdend en houdt organisatorische vernieuwing tegen. De organisatieontwikkeling komt hiermee niet alleen tot stilstand, maar gaat zelfs achteruit. Medewerkers moeten in het klassieke piramidemodel vooral de leiders en hun procedures volgen en veelvuldig verantwoording afleggen aan de top van de organisatie, zonder zicht op wat er daarna mee gebeurt. Alasdair MacIntyre spreekt in dit verband in 'After Virtue' over de groeiende vervreemding bij medewerkers door de bureaucratische managementcultuur.⁴¹ Moderne managers zijn vanuit het efficiëntie denken vooral gericht op middelen en resultaten. Zij zetten in beperkte mate leiderschapsstijlen waaronder visie delen, inspireren, motiveren en het bevorderen en bespreekbaar maken van zingeving in. De identificatie met het werk, de organisatie en de leidinggevende, samengevat als 'de beroepseer' van medewerkers, wordt hiermee aangetast.⁴²

Groeiende bureaucratie

Onder de groeiende bureaucratische druk vanuit de top van piramideorganisaties, veelal ten behoeve van het dashboard van het management, zijn professionals zoals verpleegkundigen, rijksambtenaren, leerkrachten en politieagenten steeds meer tijd kwijt met verantwoordingsinformatie genereren. De bureaucratie en regeldruk kan oplopen tot wel 30 à 40% van de werktijd.⁴³ De medewerker wordt vanuit deze rationele, mechanische visie op organiseren en produceren gereduceerd tot een productiefactor. In het verlengde van de *Theorie des Kommunikativen Handelns* (1981) van Habermas beschrijft Wouter Hart op welke wijze klassieke piramideorganisaties met hun economisch en bureaucratisch gedreven systemen vervreemding bij medewerkers in de hand werken.⁴⁴ Het systeem van economische en bureaucratische macht is de leefwereld van de medewerkers en de betekenis die zij aan hun werk ontnemen te veel gaan domineren. Dit leidt tot een toename aan betekenisloze handelingen op het werk, met verregaande vervreemding als gevolg. Vervreemding wil hier zeggen dat medewerkers allerlei activiteiten en handelingen uitvoeren voor de organisatie waar ze amper betekenis aan kunnen geven. Ze volgen dus een werkwijze die steeds

betekenislozer is geworden en waar ze zich niet mee kunnen identificeren. Vervreemding demotiveert, maakt medewerkers cynisch en onverschillig ten aanzien van de publieke organisatie en hun leiders. Medewerkers verliezen de zin en betekenis van hun werk en haken mentaal af, worden langdurig ziek en vertrekken als gevolg hiervan naar ander werk of beginnen voor zichzelf.

Het einde van leiderschap?!

Het blinde vertrouwen en de overgave van volgers aan publiek leiderschap, die veelal nog denken en werken vanuit het klassieke piramidemodel, is vrijwel achterhaald. De hierboven genoemde Barbara Kellerman kondigt in haar boek *The End of Leadership* (2012) het einde van de klassieke piramidestructuur aan. Oorzaken zijn zowel gelegen in falend leiderschap, in organisatiemodellen die niet langer werken, maar ook in sociale en technologische veranderingen die de klassieke vormen van leiderschap overbodig maken.⁴⁵

Zoals we hiervoor gezien hebben, zijn medewerkers goed opgeleid en door technische hulp- en informatiemiddelen steeds autonomer geworden. Zij zoeken niet alleen passend, maar vooral ook zinvol en uitdagend werk. Leiders die nog vasthouden aan de top-down sturing en hun piramideorganisaties zijn hierbij een belemmering. Medewerkers hoeven allang geen gouden horloge en een borrel op een namiddag meer bij de baas voor hun 25-jarige jubileum. Zij willen hun talenten breed inzetten en zich verder ontwikkelen, ze eisen professionele autonomie, meer ruimte voor zelfsturing en vinden dat hun werk voldoende zin en betekenis moet hebben.⁴⁶

Is het dan allemaal kommer en kwel als het gaat om leiderschap in publieke organisaties? Is leiderschap op zich, het boegbeeld in de publieke organisatie, dan helemaal voorbij? Leiderschap op zich zal niet voorbijgaan. Mensen en organisaties hebben op de een of andere manier leiders nodig. Maar de visie, de rol en de taakopvatting op publiek leiderschap zullen de komende jaren vermoedelijk sterk veranderen.⁴⁷

Hoopvolle voorbeelden

Behalve dat er in het afgelopen decennia veel is misgegaan op het gebied van leiderschap in publieke organisaties zijn er ook hoopvolle ontwikkelingen. Er is een groep publieke leiders die redelijk tot goed weten te presteren, medewerkers aan zich weten te binden, aandacht hebben voor zingeving en diensten en

producten leveren die door klanten hoog worden gewaardeerd. Het zijn leiders die geduld en vertrouwen hebben in hun medewerkers. Zij gaan niet voor de korte termijn winst of snelle resultaten maar voeren veranderingen door vanuit een duurzaam perspectief, met een blijvend resultaat.⁴⁸

Er zijn inspirerende praktijkvoorbeelden van nieuwe, duurzame vormen van leiderschap en publieke organisaties, zoals Buurtzorg, de J.P. van den Bent stichting, Thomashuizen en het Papageno Huis in Laren.⁴⁹ Op deze nieuwe zorgorganisaties is soms ook weer kritiek. Omdat ze zich bijvoorbeeld op een bepaald deel van de markt zouden richten, zoals Buurtzorg.⁵⁰ Ook ontstaan er steeds meer nieuwe, horizontale organisatievormen die door burgers zelf zijn opgezet, zoals nieuwe woonwijken en buurten met een eigen, duurzame energievoorziening en zelfs crèches en zorgvoorzieningen. Er zijn ondertussen diverse fora en sites waar duurzame initiatieven elkaar ontmoeten en versterken.⁵¹

Deze en andere voorbeelden van nieuwe vormen van leiderschap en duurzaam organiseren kenmerken zich door een meer horizontale structuur. Niemand valt buiten de boot, iedereen kan een rol of taak vervullen, er worden zo min mogelijk grondstoffen en energie verspild en er is sprake van gedeelde verantwoordelijkheid.⁵² In de literatuur komen we een groeiend aantal voorbeelden van nieuwe stijlen van publiek leiderschap tegen en beschrijvingen van andere, vaak meer horizontale organisatievormen.⁵³ De eerste beschrijvingen van andere vormen van publiek leiderschap en anders organiseren lijken zicht te bieden op een nieuwe horizon. Ook zien we een groeiend aantal evaluatierapporten, onderzoeken en zelfs databanken waarin overzichten worden geboden van nieuwe experimenten met meer zelfsturing en andere alternatieve organisatievormen.⁵⁴ Maar laten we voorzichtig zijn. Eén zwaluw maakt nog geen zomer, maar is er hooguit de aankondiging van.

11. PUBLIEK LEIDERSCHAP EN DE GEMEENTELIJKE ORGANISATIE

In 1972 omschreven Weber, Braam en Blok de gemeente als een formele hiërarchische structuur waarin elke laag de onderliggende laag instrueert en controleert. In hun onderzoek beschrijven zij de overheidsmanager als *Traditional Public Manager (TPM)*. De publieke leider, de overheidsmanager, stuurt volgens de regels de overheidsbureaucratie top-down, volgens de regels van de wet.⁵⁵ Eind jaren tachtig veranderde de taak van de leider in *New Public Management (NPM)* door de opkomst van het neoliberalisme. Het nieuwe leiderschap werd toen omschreven als een *Bureaucratic Entrepreneur*. Publiek leiderschap kwam steeds meer in het teken van ondernemerschap te staan en de burger is de klant. Overheidsmanagers en hun publieke organisaties nemen in Amerika, maar ook in Europese landen, dan ook steeds meer methoden en principes over vanuit de private sector om prestaties te verbeteren.⁵⁶ Ook in deze ontwikkeling zien we nog steeds een sterke structuur waarbij de leider aan de top van de ondernemende publieke organisatie staat.

In Nederland zien we vandaag de dag dat lokale publieke leiders een mengvorm hanteren van de *Traditional Public Manager* en de *Bureaucratic Entrepreneur*, zij het dat de kernmerken van de traditionele leider overheersen door de sterke focus op rechtmatigheid van diens handelen en de uitvoeringsorganisaties. Enerzijds worden zij steeds meer gedwongen te ondernemen binnen de lokale context, anderzijds worden zij publiekelijk hard afgerekend op rechtmatigheid en resultaat. Dit betekent dat zij voortdurend risico's moeten zien te beheersen en dus zullen neigen naar een 'strak geleide onderneming', een onderneming die geleid wordt vanuit een overwegende managementtaak- en rolopvatting. Tegen deze historische achtergrond van de lokale publieke organisatie en de taak- en rolopvatting van het leiderschap moeten we de volgende actuele ontwikkeling plaatsen. Het oude paradigma van de verzorgingsstaat is voorbij en is niet langer houdbaar vanwege de toenemende kosten. Het nieuwe paradigma, waarin de samenleving moet worden vormgegeven, is de participatiesamenleving. Het zwaartepunt van de sociale en maatschappelijke opgave ligt niet langer bij de centrale overheid maar bij de lokale gemeenten.

Het einde van de verzorgingsstaat

Op 17 september 2013 sprak Koning Willem Alexander in de troonrede over een ophanden zijnde, ingrijpende verandering in onze samenleving.⁵⁷ De verzorgingsstaat heeft zijn beste tijd gehad. De kosten van de zorg zijn de afgelopen jaren onbeheersbaar snel gestegen. Zonder bijsturing zal dit onbetaalbaar

worden en dus moet er door de overheid ingegrepen worden. In de troonrede viel voor het eerst de term *participatiesamenleving*, die prompt hét woord van 2013 werd. De Rijksoverheid treedt op tal van terreinen terug om de kosten in de hand te houden. De burger, publieke organisaties en lokale overheden gaan zaken als zorg en welzijn meer dan voorheen zelf organiseren. Drie terreinen springen hierbij nadrukkelijk in het oog. De jeugdzorg is per 1 januari 2015 overgeheveld naar de gemeenten. De langdurige zorg voor chronisch zieken, ouderen en gehandicapten wordt budgettair en qua verantwoordelijkheid eveneens overgeheveld naar de gemeenten. Hieronder valt bijvoorbeeld het persoonsgebonden budget (pgb) dat voor veel mensen opnieuw door de gemeenten wordt beoordeeld (geïndiceerd). En als derde wordt er met nieuwe maatregelen een rem gezet op het aantal langdurig werklozen en moeten bedrijven en sociale partners de arbeidstoeleiding van deze groep bevorderen.

Een nieuw paradigma

De samenleving en haar instituties zullen vanuit dit nieuwe paradigma anders ingericht gaan worden. Deze verandering in visie op de maatschappij en haar instituties vraagt dus ook om ander leiderschap dan in de periode van de verzorgingsstaat. De verzorgingsstaat kende een sterke verticale structuur waarbij de centrale Rijksoverheid zich bemoeide met zowel landelijke als lokale vraagstukken zoals welzijn, veiligheid en zorg. Er werden Vogelwijken en krimpregio's aangewezen en voorzien van subsidies en stimuleringsprojecten. Die tijd van centrale en verticale sturing van boven af, 'uit Den Haag', is in het model van de participatiesamenleving voorgoed voorbij. Van het publieke leiderschap wordt verwacht dat regionale en lokale problemen binnen de context zelf worden opgelost. Dit betekent dat het publieke leiderschap van lokale overheden, zoals de burgemeester, de wethouders, de leden van de gemeenteraad, leidinggevende en uitvoerende ambtenaren en de betrokken zorg-, welzijns- en onderwijsinstellingen voor een reeks van nieuwe uitdagingen staan. Men zal elkaar in het publieke domein meer dan voorheen moeten opzoeken. Vanuit de zoektocht naar meer horizontale, lokale verbinding en gezamenlijke inzet voor de lokale burgers en kwetsbare groepen in het bijzonder, zullen er ook nieuwe vormen van organiseren en samenwerking ontstaan. Ook zullen onderwijs en zorginstellingen moeten gaan aansluiten op deze lokale ontwikkelingen. We zien dit bijvoorbeeld recentelijk opkomen in de nieuwe, geïntegreerde wijk- en gebiedsteams waarbinnen hulpverleners vanuit verschillende instellingen samenwerken.

Publiek leiderschap en de participatiesamenleving

Het bestuur van de lokale overheid zal in het kader van de participatiesamenleving eerst aan de burgers duidelijk maken dat ze eerst zelf aan zet zijn en er soms geen regelingen of middelen (meer) zijn om een bepaald probleem op te lossen. Mocht het probleem hardnekkig zijn, dan moet bijvoorbeeld via de inzet van een wijkteam met generalistisch geschoolde hulpverleners de omgeving van de betrokkene zelf geactiveerd worden. En als dat niet lukt kan het buurt- of wijkteam zelf een actieve begeleidende rol spelen of, als laatste redmiddel, opschalen naar een (gespecialiseerde) instelling zoals de jeugd-ggz of gehandicapten-, ouderen- of verslavingszorg. Hierbij zullen lokale overheden dus veel nauwer samenwerken met deze instellingen, die voorheen centraal via de overheid en hun uitvoeringsorganisaties deze taken vervulden.

De budgetten zijn bij de overheveling van de Rijksoverheid naar gemeenten met 20 tot 30% gekort. Sommige mensen verweten het kabinet dan ook dat de zogenaamde participatiesamenleving een verkapt bezuiniging was. Door de afnemende budgetten hebben de gemeenten in hun eerste inkoopronde relatief lage tarieven geboden. Inmiddels zijn verschillende grote en kleine instellingen, zoals zorgboerderijen, intramurale ouderenzorg, maar ook grotere ggz- en thuiszorginstellingen, uit geldnood gefuseerd of failliet gegaan. Verder doen zich verschillende incidenten op lokaal niveau voor van budgetoverschrijdingen, meer verwarde mensen op straat, ouderen die van passende hulp verstoken blijven, tot schrijnende gevallen van te laat opgemerkte kindermishandeling en zelfs het overlijden van kinderen door geweld in het gezin. Naast deze enorme opgave worden de gemeenten en hun lokale organisaties ook nog geconfronteerd met het actuele vraagstuk rondom de opvang, huisvesting en begeleiding van grote groepen asielzoekers. Het moge duidelijk zijn dat deze meervoudige en zeer complexe opgave het publieke leiderschap voor enorme uitdagingen stelt.

Steeds harder klimaat

Uit een onderzoek onder wethouders door het magazine van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) blijkt dat het lokale politieke klimaat steeds harder wordt. Hierdoor sneuvelt ruim 20% van de wethouders tijdens de collegeperiode en vertrekt 20% om andere redenen. In totaal haalden 150 wethouders in 2013 de eindstreep niet. Dit betekent dat er gemiddeld genomen drie wethouders per week in ons land aftreden.⁵⁸ Niet alleen wethouders, maar ook bestuurders van zorginstellingen blijken in toenemende mate onvrijwillig te vertrekken. In de zorg blijken bestuurders van thuiszorginstellingen

koploper te zijn. Na de invoering van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) in 2015, met ingewikkelde aanbestedingsronden in de thuiszorg en de daaropvolgende ontslaggolven voor grote groepen medewerkers, hebben veel thuiszorgorganisaties imagoschade opgelopen en zijn in financiële moeilijkheden geraakt. Er stapten de afgelopen jaren soms complete raden van bestuur op, gevolgd door een deel van de directie en staf. Besturen in de zorg is risicovoller geworden en zaken als de marktwerking, bezuinigingen, mondige consumenten en kritische media maken het een bestuurder niet gemakkelijk. De afgelopen jaren zijn ook veel bestuurders van ziekenhuizen onvrijwillig vertrokken. In de periode 2003-2008 kregen bijna zestig bestuurders van 33 ziekenhuizen ontslag. Uit het promotieonderzoek van Wilma van der Scheer over de professionaliteit van bestuurders in de zorg blijkt dat de zittingsduur van bestuurders steeds korter wordt. Ziekenhuisbestuurders zijn koploper en houden het gemiddeld 4,4 jaar vol; in 2000 was dit gemiddeld 7,3 jaar.⁵⁹ Het ontslag heeft niet alleen te maken met het functioneren van de bestuurders op zich, maar ook met de toenemende complexiteit waarmee ze worden geconfronteerd, zoals financiering, marktwerking, mondige specialisten en fusie- en reorganisatieperikelen.⁶⁰ Er liggen dus niet alleen een paar gladde kiezelsteentjes, maar ook zware rotsblokken op de weg van de lokale bestuurder en regionale zorginstellingen, die hij of zij met tact en voorzichtigheid moet zien te omzeilen. Dit laveren, soms met vallen en opstaan is onderdeel van een leer en ontwikkelingsproces. Onderzoek dat inzicht verschaft in dat wat wel en wat niet werkt bij leiderschap in verandering kan hierin behulpzaam zijn als handreiking of richtinggevende perspectief.

12. INTERMEZZO: DE OUDE LEIDER EN DE BLINDEN

In 1890 schreef Nobelprijswinnaar Maurice Maeterlinck een indringend toneelstuk. Een groep blinden, *Les Aveugles*, zit in een donker herfstbos te wachten op de terugkeer van hun leider.⁶¹ Om precies te zijn, de oude priester die hen die ochtend uit het tehuis heeft geleid voor een wandeling. De oude priester zit op een grote steen in hun midden, met zes blinden aan de ene en zes aan de andere zijde, maar hij is dood. Er klinken onheilspellende geluiden uit het bos, zoals de vlucht van opgeschrikte vogels en het geluid van sterke windvlagen door de toppen van de bomen. Zonder van hun plaats te komen praten de blinden in korte zinnen langs elkaar heen. De blinden proberen steeds wanhopiger de geluiden te verklaren zonder met elkaar in gesprek te komen. Ze voelen een onheil naderen. Dan ontdekken de blinden dat de oude priester, de leider van de groep, gestorven is. Hiermee komt het toneelstuk op zijn hoogtepunt en nadert zijn einde. Er klinken krakende voetstappen, die in hun midden tot stilstand komen. Een blinde vrouw, met een huilende baby op de arm, roept het uit: ‘*Wie ben je ?*’ (stilte) ‘*Heb genade met ons...!*’ Er komt geen antwoord. De baby huilt luidkeels door en de andere blinden zwijgen. Hiermee eindigt het toneelstuk.

Dit confronterende beeld van leiderschap, dat in wezen gestorven is en niet meer in de toppositie zit om alles te overzien, alles in de hand te houden en als enige de koers te kunnen bepalen, is na ruim 125 jaar meer dan actueel. Leiderschap is in het publieke domein op een aantal plaatsen in wezen gestorven, het werkt niet meer. Wat lichter uitgedrukt, leiderschap is op meerdere plaatsen toe aan een nieuwe oriëntatie, een nieuwe rol met bijbehorende nieuwe organisatievorm.

In het bovenstaande hebben we naar een aantal trends en ontwikkelingen in het publieke leiderschap en de daarmee verbonden organisaties gekeken. In tijden van verandering en onzekerheid is er meer dan voorheen behoefte aan kennis, inzicht en een oplossingsrichting. Het succesvolle of falende leiderschap kan, zoals we gezien hebben, hierbij niet alleen toegerekend worden aan de persoon zelf. De dynamiek van de context en de bredere sociale en maatschappelijke veranderingen zijn van grote invloed. Een sociologische kijk op de hierboven geschetste problemen en vraagstukken biedt daartoe dus een wenkend perspectief.

Hieronder zal ik nader ingaan op de opdracht van de leerstoel en het onderzoek en onderwijs. Tot slot zal ik de verbinding met de praktijk nader toelichten.

13. ONDERZOEK: LEIDERSCHAP EN HET PUBLIEKE DOMEIN

In het voorafgaande hebben we gezien dat publiek leiderschap zijn positie in de top van de piramideorganisatie en zijn klassieke positie en rol aan het verliezen is. Mede door allerlei technologische, sociale en maatschappelijke ontwikkelingen is top-down sturing in toenemende mate overbodig en zelfs ongewenst. Deze ingrijpende verandering vraagt niet alleen om nieuwe vormen van leiderschap, maar ook om nieuwe vormen van organiseren. Eerdere verandertrajecten zijn kennelijk onvoldoende toekomstbestendig. We zijn dus op zoek naar duurzame oplossingen die kunnen rekenen op meer draagvlak onder medewerkers en die bijdragen aan de maatschappelijke opdracht van de instelling. Op basis van het voorgaande kunnen we de hoofdvraag van het onderzoek beschrijven.

De hoofdvraag van het onderzoek:

Wat zijn vanuit een sociologisch perspectief gezien, de faal- en de succesfactoren bij publiek leiderschap en de wijze van organiseren in het publieke domein? En wat kunnen we hiervan leren voor de toekomst?

Het resultaat van het onderzoek is dat aanvullende kennis en nieuwe inzichten ontstaan, waarover gepubliceerd wordt en waar de wetenschap en de praktijk mee verrijkt wordt.

Een sociologische benadering

Vanuit de leerstoel is gekozen voor een sociologische benadering van de vraagstukken rondom leiderschap en organisaties. Deze invalshoek is doelbewust gekozen. Zoals we hierboven hebben gezien, zijn leiderschap en organiseren een sociaal fenomeen. Het gaat over personen, groepen mensen en netwerken binnen en buiten de organisatie waar zij deel van uitmaken. Tevens gaat het bij publiek leiderschap over een sociaal-maatschappelijke doelstelling. Kortom, deze arena is bij uitstek het domein waar sociologen onderzoek doen.

De inhoud en afbakening van het onderzoeksdomein

Hedendaags onderzoek naar leiderschap en organisatieveranderingen omvat een variëteit aan onderwerpen en methoden. Dit vraagt dus om een afbakening van het domein en heldere methodologische keuzes. Er

wordt relatief veel onderzoek gedaan naar de persoonlijkheidskenmerken en competenties van leiders en de impact op hun organisaties.⁶² Ook wordt er veel onderzoek gedaan naar de effectiviteit van leiderschap bij organisatieveranderingen en zaken als groei in omzet, verbeterde efficiëntie, ontwikkelingen op het gebied van marktaandeel en de bedrijfsresultaten.⁶³ Tevens is er, zij het zeer beperkt, groeiende aandacht voor onderzoek naar de ‘volgers’ van leiders.⁶⁴ Er is relatief weinig onderzoek gedaan naar publiek leiderschap en de bijbehorende organisaties vanuit een sociologisch perspectief.⁶⁵ In de leiderschapsliteratuur komen we over het algemeen ook weinig onderzoek tegen over de praktische, alledaagse handelingspraktijk van leiders, interacties en de context waarin deze plaatsvinden.⁶⁶ Meer praktijkgericht onderzoek naar leiderschap en de impact hiervan op de organisatie lijkt zich vooral te beperken tot uitvoerige gedragsbeschrijvingen, zoals het houden van speeches, het geven van interviews, het leiden van bijeenkomsten of het communiceren van geschreven boodschappen.⁶⁷ Hoewel dit beeld over leiderschap verbindingen legt met verschillende aspecten van de dagelijkse leiderschapspraktijk in de organisatie, zegt het ons nog weinig over de vragen op het niveau van de dagelijkse praktijk zoals het *wie, wat, hoe en wanneer*. Het zijn deze vragen die mogelijk meer feitelijke informatie kunnen opleveren over de impact van leiderschap en de succes- en faalfactoren. Door het gebrek aan aandacht bij onderzoekers voor deze concrete vragen uit de praktijk blijft een aantal vragen onbeantwoord. Hier ligt dus een aantrekkelijke uitdaging voor de leerstoel.

Bij de hierboven genoemde en andere onderzoekslijnen naar leiderschap en organisaties worden verschillende definities voor leiderschap gehanteerd. Ik houd hier, zoals eerder reeds is aangegeven, de definitie aan van leiderschap als een vorm van invloed binnen de sociale context. Hierbij volg ik de veelgebruikte definitie van leiderschap van Rost met een kleine toevoeging.⁶⁸ Rost legt het accent op de interpersoonlijke beïnvloeding en daarmee de interactionele aspecten van leiderschap. Rost maakt hierbij een onderscheid tussen formele en informele invloed, waarbij formele invloed onderdeel uitmaakt van managementtaken en informele invloed thuishoort bij een leiderschapsrol. Ik deel deze omschrijving, maar er ontbreekt nog wel iets aan. Ik wil de leider zelf, als individuele en handelende persoon, hierbij ook niet uitsluiten.

Ik kom dan tot de volgende omschrijving: leiderschap gaat over invloed uitoefenen op jezelf, je directe omgeving en de bredere samenleving. Vanuit deze definitie en de toevoeging van de leider als persoon komen we bij publiek leiderschap op de volgende samenvatting uit:

Publiek leiderschap gaat over invloed uitoefenen op jezelf, je directe omgeving en de bredere maatschappelijke context. Publiek leiderschap bestaat overwegend uit informele communicatieve handelingen die zijn gericht op prestaties die relevant zijn voor de publieke organisatie en voegt duurzaam waarde toe aan mens en samenleving.

Met deze omschrijving hebben we leiderschap tevens ontdaan van zijn soms magische omschrijvingen, alsof leiderschap iets ongrijpbaars is dat slechts aan hele bijzondere charismatische personen is voorbehouden. Leiderschap is hierdoor herkenbaar in concrete, zichtbare en toetsbare handelingen. We zijn op zoek naar kennis en inzichten die te maken hebben met de succes- en faalfactoren en die we dus in de microactie, de praktijk van de leider in zijn of haar context, moeten zoeken. Hiermee heb ik het kader en de afbakening van het domein van onderzoek geschetst.

De methodologische keuzes en afbakening

Vanuit een sociologisch perspectief zijn er meerdere mogelijkheden om onderzoek te doen naar leiderschap, organisaties en de zoektocht naar duurzame oplossingen binnen het dagelijkse microhandelingsniveau van de publieke leider en zijn of haar organisatie. Voordat we hierin een keuze maken, kunnen we ons afvragen welke methoden het beste aansluiten bij het hierboven genoemde onderzoeksdomein; methoden die ons tegelijkertijd inzicht geven in de actuele vraagstukken en problemen van dat domein. Hiervoor hebben we gezien dat er in beperkte mate kennis is van succes- en faalfactoren van publiek leiderschap vanuit het perspectief van de dagelijkse handelingspraktijk. Mijn vermoeden is dat juist in die dagelijkse handelingspraktijk kennis ontsloten kan worden die ons zicht kan geven op de vragen en problemen waar de publieke leider zich voor gesteld ziet. De vragen die we hebben op het gebied van falend of succesvol leiderschap bevinden zich dus op het concrete niveau van *wie, wat, hoe en wanneer*. Er is een beperkt aantal, vooral (auto)biografische bronnen waarin we deze situatie van de publieke leider in relatie tot zijn directe omgeving terugvinden. Het zijn vaak populaire, goedverkopende boeken geschreven door of over ‘succesvolle’ leiders.⁶⁹ We lezen hierbij echter weinig over de faalfactoren. Voor een geïnteresseerde leidinggevende zijn de succesverhalen mogelijk boeiend materiaal, doch waarschijnlijk zeer beperkt bruikbaar voor zijn of haar eigen praktijk en al nauwelijks bruikbaar voor ons onderzoek, omdat het veelal persoonlijke interpretaties van situaties of reconstructies achteraf zijn, met een groot risico op vertekening, waardoor het moeilijk is vast te stellen in hoeverre dit daadwerkelijk met de dagelijkse praktijk overeenkomt.

Een van de weinige onderzoeken op dit microniveau, een onderzoek dat bijna dertig jaar later door Tengblad (2001) is herhaald, is het onderzoek van Henry Mintzberg (1973).⁷⁰ Mintzberg concentreerde zich in zijn onderzoek op de mate van strategisch gedrag van CEO's van grote organisaties door zich op de alledaagse handelingspraktijk van deze leiders te richten. De onderzoekers maakten hierbij gebruik van gestructureerde observatiemethoden. In dit onderzoek werd vooral aandacht geschonken aan categorieën van bepaald gedrag en de frequentie waarin dit voorkwam bij de CEO. De inhoud en vorm van taalhandelingen op microniveau is echter niet in beeld gebracht. De periode van onderzoek beperkte zich tot enkele weken. Ook is er niet gekeken naar de impact op de langere termijn, waarmee nagegaan had kunnen worden of bepaalde gedragingen ook duurzame antwoorden of oplossingen waren voor bepaalde problemen.

Om ervoor te zorgen dat de gegevens die we gaan verzamelen niet onderhevig zijn aan de tijdelijke dynamiek in en rondom de boardroom is een longitudinaal onderzoek meer dan gewenst. Door over een langere periode onderzoek te doen, kunnen we op zoek gaan naar de succes- en/of faalfactoren bij het publieke leiderschap en de ontwikkeling van de organisatie.

De beperkte aandacht voor dit domein van onderzoek betekent dus dat er nog allerlei vragen ten aanzien van succes- en faalfactoren openstaan waar we ons vanuit de leerstoel op kunnen richten. Om het domein van interactie en communicatieve handelingen zo dicht mogelijk te benaderen zullen we gebruik maken van observatie-, etnografische en micro-discursieve methoden en deze waar wenselijk combineren. We vullen dit waar mogelijk graag aan met andere kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden. Deze focus op de praktijk vanuit kwalitatieve methoden van 'veldonderzoek' is een bescheiden aanvulling op de ruime expertise die bij de vakgroep Sociologie reeds aanwezig is.

Hiermee hebben we na de afbakening van het onderzoeksdomein ook een methodologisch kader geschetst. Vervolgens kunnen we het onderzoeksprogramma voor de komende jaren gaan uittekenen.

14. CONTOUREN VAN HET ONDERZOEKSPROGRAMMA

Onder een onderzoeksprogramma verstaan we hier de contouren die richting geven aan het nog nader uit te werken onderzoeksplan. Het domein van onderzoek is de arena waarin de publieke leider vorm en inhoud probeert te geven aan zijn of haar rol en organisatie binnen de sociale en maatschappelijke context. Zoals we gezien hebben, is dit een zeer dynamische, hectische en risicovolle omgeving waarin veel verschillende factoren op elkaar inwerken. Dit vraagt om duurzame samenwerking tussen de onderzoekers en de praktijk. Als bestuurder en lector in Leadership and Change Management aan de Stenden Hogeschool heb ik ruime ervaring opgedaan in wat Reflectief Longitudinaal Onderzoek (RLO) is gaan heten.⁷¹

Ook veel onderzoeksprojecten neigen naar een piramidestructuur, met alle bijverschijnselen van dien. De onderzoekers en begeleiders zitten bovenin en formuleren hun vragen, eventueel afgestemd met de opdrachtgever zoals een bestuurder in een organisatie. De medewerkers worden vervolgens opgeroepen mee te doen aan het onderzoek. Het komt geregeld voor dat de toelichting van een vragenlijst of de vragen zelf niet aansluiten bij de taal en beleving van de medewerkers. Ook komt het voor dat medewerkers achterdochtig worden omdat de bestuurder, de top van de organisatie zelf, zo nauw betrokken is bij het onderzoek. En als de respons dan laag blijft, zal de onderzoeker of zelfs de opdrachtgevende bestuurder via een bericht aandringen op deelname. Ook hier ervaren medewerkers geregeld vervreemding en zijn sommigen moe van het aantal kwaliteitstoetsen, interne audits, afstudeeronderzoeken en enquêtes van ingehuurd consultants en onderzoeksbureaus, mede omdat ze er bitter weinig van terugzien. De respons blijft dan ook relatief laag bij onderzoek in organisaties en daalt soms naar minder dan 30%.⁷² Onderzoekers in organisaties struikelen bij herhaling zelf ook over kiezelsteentjes, terwijl dat niet hoeft. Bij onderzoek in organisaties is het van belang om de medewerkers van meet af aan hier actief bij te betrekken en transparant te zijn over de bedoeling van het onderzoek. Het afdalen vanuit het piramide denken geldt dus ook voor het doen van sociaalwetenschappelijk onderzoek in organisaties.

Reflectief Longitudinaal Onderzoek (RLO)

In de samenwerking tussen werkveld (organisaties) en de afdeling Sociologie van de Rijksuniversiteit in Groningen hebben we wederzijds goede ervaringen opgedaan. Ik vertegenwoordigde hierbij vaak het werkveld. In de afgelopen periode was ik hier tevens als copromotor of begeleider bij betrokken.

Promotoren waren in bijna alle gevallen hoogleraren Sociologie aan de Rijksuniversiteit Groningen, waarbij Prof. dr. R.P.M. Wittek de constante factor vormde. Vanuit deze samenwerking kwam er enorm veel kennis op het gebied van organisatiesociologie, netwerkanalyses, organisaties en arbeidsverhoudingen en methoden van onderzoek naar het werkveld toe. Omgekeerd konden sociologen, over een langere periode ‘veldonderzoek’ in de alledaagse praktijk van publiek leiderschap in organisaties die sterk aan het verandering waren doen.

Deze aanpak heb ik beschreven als Reflectief Longitudinaal Onderzoek (RLO), waarbij er niet alleen sprake is van een duurzame relatie, maar ook van een voortdurende wisselwerking tussen de onderzoekers en de onderzochten zelf. Het idee van een cyclische inhoudelijke dialoog in de vorm van Reflectief Handelingsonderzoek tussen leidinggevend en onderzoekers in een organisatie heb ik opgedaan bij het onderzoeksdesign en de beschrijving van de praktijkervaringen van Prof. dr. J. Boonstra.⁷³ Naast de duurzame relatie en de inhoudelijke dialoog tussen onderzoekers en onderzochten heeft RLO nog een opvallend kenmerk: de onderzochten zijn niet alleen objecten van informatievergaring, maar worden ook gezien als deskundigen op het gebied van de inhoud, de wijze van onderzoek in hun organisatie en het te onderzoeken thema. Ze participeren dus in de discussies over de vorm, de inhoud én de opzet van het onderzoek. Een voorbeeld hiervan is dat de ondernemingsraad in een van de onderzochte organisaties zijn eigen onderzoeksvragen en thema's meegaf aan de onderzoekers (o.a. werkdruk en bureaucratie), die deze aan hun vragenlijsten toevoegden. De leden (13 medewerkers) van deze ondernemingsraad stelden zich bovendien beschikbaar om de enquête uit te proberen en feedback voor verbetering te geven. Deze aanpak, waarbij onderzochten actief participeren in het onderzoek zelf, is geïnspireerd door het werk van Abma en Guba & Lincoln.⁷⁴ Bij meerdere publieke organisaties en hun vraagstukken rondom leiderschap en organiseren, waaronder het FPC Dr. S. van Mesdag in Groningen, Jeugdhulp Friesland in Leeuwarden, het Behandelcentrum Woodbrookers in Korteheemmen en het Alfa College in Groningen, en in samenwerking met FranklinCovey Nederland, hebben we bij verschillende leiderschaps- en organisatiethema's gebruik gemaakt van de principes van de RLO methode. Zowel onderzoekers als medewerkers waren erg enthousiast over deze vorm van samenwerken over een langere periode aan horizontaal ingericht onderzoek.

De onderzoekers konden in deze organisaties vrij en onbepaald participeren onderzoek doen zoals, vergaderingen en bijeenkomsten van leidinggevend bijwonen, observeren van trainingen met medewerkers en hen vervolgens interviewen over wat zij van de trainingen vonden, beleidsstukken inzien en open of

gestructureerde interviews afnemen. De ondernemingsraden en cliëntenraden hielpen tevens actief mee in de communicatie over het RLO onderzoek en droegen bij aan een sfeer van vertrouwen en openheid, wat meer draagvlak en dus ook respons opleverde. De respons bij enquêtes onder de medewerkers lag hierdoor veelal ruim boven de 80%, wat voor onderzoek onder medewerkers in organisaties uitzonderlijk hoog is. De uitkomsten van het onderzoek werden met grote groepen medewerkers besproken en werden bij herhaling in concrete interventies of verbeteringen omgezet alsook beschreven in de jaarplannen en jaarverslagen van de organisatie. De medewerkers vormden het middelpunt, de bestuurder en het management waren hierbij vooral faciliterend en ondersteunend. In de verschillende onderzoeksprojecten waar ik als nieuwsgierige directeur/bestuurder en/of onderzoeker bij betrokken was, heb ik steeds meer vorm en inhoud kunnen geven aan wat uiteindelijk RLO is geworden.

Enkele voorbeelden van onderwerpen die de afgelopen jaren binnen het kader van RLO zijn onderzocht en tot meerdere publicaties en promoties hebben geleid zijn: *Tevredenheid onder patiënten in de Mesdagkliniek*, *Medewerkers Tevredenheidsonderzoek*, *Jeugdhulp Friesland Personal Growth in Organizational Context*, *Social Networks and Informal Power in Organizations*, *Gossip in Organizations, A Social Network Study* en *Speaking Up in Organizations: Four Studies on Employee Voice*.⁷⁵ Deze en andere onderzoeken beslaan een periode van ruim vijftien jaar en hebben meerdere artikelen en proefschriften opgeleverd. Ook hebben de betrokken organisaties het onderzoek kunnen inzetten voor hun eigen ontwikkeling en leerproces bij zowel leiderschapsontwikkeling als organisatieontwikkeling en -verandering. Deze intensieve vorm van samenwerking met meerdere partijen en belanghebbenden vraagt wel om een goede projectorganisatie die de organisatie van het RLO-programma over meerdere jaren heen bewaakt en ondersteunt. Dit betekent dus dat er veel tijd, middelen en commitment van alle betrokkenen wordt gevraagd. Tegelijk zijn de uitkomsten buitengewoon betekenisvol en praktisch voor zowel de betrokken personen als de organisaties en de onderzoekers. Ook kunnen er meerdere promoties en publicaties volgen uit een RLO traject. In wezen borduurt het programma van de leerstoel dus voort op een beproefde aanpak: de duurzame samenwerking tussen sociologie, het publieke leiderschap en het werkveld via RLO.

15. ONDERWIJS: LEIDERSCHAP EN HET PUBLIEKE DOMEIN

Onderwijs aan studenten binnen het hoger en wetenschappelijk onderwijs dient in mijn ogen meerdere doelen. Ten eerste staat het academisch onderwijs ten dienste van de beschaving, de democratie en het algemene ontwikkelingsniveau van een samenleving. Kenmerken van een beschaving, zoals het opkomen voor zwakkeren en kwetsbare groepen, het bevorderen van empathie en mededogen, het voorkomen van maatschappelijke uitval en het bijdragen aan de emancipatie van groepen mensen vinden niet alleen hun grondslag in culturele of religieuze opvattingen, maar ook in de bijdragen vanuit sociaal wetenschappelijk onderzoek en onderwijs. De geboorteplaats van de klassieke sociologie bevindt zich in de confrontatie van een samenleving met sociale problemen, maatschappelijke risico's en uitdagingen.⁷⁶

Martha Nussbaum drukt zich nogal stevig uit door de stelling te verkondigen dat zonder de sociale wetenschappen te onderwijzen aan brede groepen studenten de democratie, onze beschaving in gevaar komt.⁷⁷ Nu er volgens Nussbaum onder invloed van eenzijdig rendementsdenken steeds meer economische druk wordt uitgeoefend op het academisch onderwijs om vooral bij te dragen aan de economische doelen van de samenleving, ontstaat er steeds minder ruimte voor opleidingen die bijdragen aan het ontwikkelen en onderhouden van publieke waarden zoals menselijke waardigheid, vrijheid en burgerschap. Het academisch onderwijs heeft dus een verantwoordelijke taak om bij te dragen aan de persoonlijke vorming of zelfontplooiing van studenten, ook wel *Bildung* genoemd. *Bildung* komt voort uit zowel een humanistisch als een politiek ideaal.⁷⁸ De persoonlijke vorming, zoals het kritisch kunnen nadenken en te komen tot morele oordeelsvorming, maar vervolgens ook een sociale en maatschappelijke bijdrage kunnen leveren liggen dus in elkaars verlengde. Om deze reden zullen studenten door mij binnen het onderwijs uitgedaagd worden om na te gaan op welke wijze zij zelf invloed kunnen uitoefenen, juist op het microniveau van een sociaal en maatschappelijk vraagstuk binnen hun eigen invloedssfeer, en daar verslag van te doen.

Ten tweede dragen de sociale wetenschappen en de sociologie in het bijzonder bij aan kennis over hoe groepen mensen zich in de samenleving bewegen, paradigma's hierin veranderen en zich vervolgens tot elkaar verhouden. Studenten wordt geleerd om onafhankelijk en kritisch na te denken, theorieën toe te passen en onderzoek te doen, en langs die weg oplossingen aan te dragen voor problemen en vraagstukken. Met name de sociale wetenschappen hebben een belangrijke taak om vraagstukken die mens en samenleving raken te bestuderen en een bijdrage te leveren aan kennisontwikkeling en oplossingsrichtingen.

In deze tijd is er een groot aantal zeer actuele onderwerpen aan de orde, zoals dringende vraagstukken over de vormgeving van de participatiesamenleving, vragen en zorgen over de steeds groter wordende groep vluchtelingen die naar Europa en ons land trekt, vraagstukken over diverse krimpgebieden in Noord- en Zuid-Nederland, problemen van groepen mensen op het gebied van gezonde leefstijl waaronder verslaving, en de zoektocht naar meer duurzaamheid, om maar wat actuele thema's te noemen. En bij al deze vraagstukken spelen publiek leiderschap en de zoektocht naar oplossingen die niet alleen op de korte, maar vooral ook op de langere termijn werken en dus duurzaam zijn, een centrale rol.

De verbinding tussen theorie en praktijk

De sociale wetenschappen hebben in mijn ogen een publieke taak om bij te dragen aan kennisontwikkeling en het bieden van duurzame oplossingsrichtingen voor actuele en concrete sociale en maatschappelijke vraagstukken. Terecht stellen vooraanstaande onderzoekers en deskundigen op het gebied van de ontwikkeling van publiek leiderschap, zoals Barbara Kellerman en Gjalt de Graaf, de vraag op welke wijze academisch onderwijs en aanvullende leiderschapstrainingen daadwerkelijk hebben bijgedragen aan integere en goede publieke leiders die toegerust zijn op hun taak. Is hierbij soms ook sprake van een grote afstand tussen onderwijs en de weerbarstige praktijk?

Mijn streven is om die afstand te overbruggen, althans zo klein mogelijk te maken. Om de praktijk te verbinden aan het onderwijs en omgekeerd. Ook is het mijn streven om tijdens het onderwijs ruim aandacht te besteden aan ethiek, morele aspecten en zin- en betekenisgeving als onderdelen van leiderschapsvorming. Hierbij zullen studenten vanuit de theorie en in de praktijk in aanraking komen met vraagstukken van publiek leiderschap en wijze van organiseren. Ook zullen we de omgekeerde weg bewandelen en het werkveld kritische vragen laten stellen aan het onderwijs, over de formele eisen en de mate van persoonlijke toerusting die zij verwachten van studenten die opgeleid worden in de sociale wetenschappen, als toekomstige leiders, onderzoekers en professionals. Om deze redenen acht ik het dan ook van belang dat studenten in het onderwijs dat ik verzorg niet alleen theoretische kennis en vaardigheden opdoen, maar ook met elkaar in dialoog gaan over zaken als ethiek, morele oordelen en leiderschap, verschillende visies op organisatievormen en wat duurzame oplossingen voor bepaalde vragen of problemen zouden kunnen zijn. Dit betekent in de onderwijssituatie dat zij zelf ervaring opdoen met concrete vraagstukken en problemen die in de praktijk spelen.

Hierboven hebben we stilgestaan bij onderzoek en onderwijs. Het zal de oplettende lezer niet zijn ontgaan dat ook hier een beweging wordt gemaakt van verticaal naar meer vormen van onderzoek en onderwijs. Promovendi zullen actief aanwezig zijn in het werkveld zelf. Studenten zullen op microniveau ervaring opdoen en daar verslag van doen. Het onderzoek en het leerproces worden zo veel als mogelijk horizontaal ingericht. Deze horizontale inrichting en ervaringen bij onderzoekers en studenten zijn niet alleen behulpzaam, maar soms zelfs een voorwaarde voor de duurzame verbinding met de praktijk. De centrale doelstelling van het onderzoek en onderwijs kunnen we als volgt samenvatten.

De centrale doelen van het onderzoek en onderwijs:

Studenten en promovendi ondersteunen bij hun leerproces en het ontwikkelen van onderzoeksvaardigheden om vanuit een sociologisch perspectief naar vraagstukken rondom leiderschap, organisaties en duurzaamheid te kijken. Door te leren participeren binnen het onderzoeksdomein, hier theoretisch op te kunnen reflecteren en daarover in dialoog te kunnen gaan. Zij verwerven hierdoor theoretische kennis, maar ook concrete (ervarings-) inzichten in de achtergronden van actuele sociale en maatschappelijke vraagstukken en problemen in de praktijk. Hiermee draagt het onderwijs en onderzoek van de leerstoel bij aan het academische kennisniveau, de ontwikkeling van vaardigheden en de persoonlijke vorming (Bildung) van studenten en promovendi.

16. DE PRAKTIJK: LEIDERSCHAP EN HET PUBLIEKE DOMEIN

Bij de gedeelten hiervoor over onderzoek en onderwijs hebben we reeds stilgestaan bij de verbinding met de praktijk. Deze is echter vanuit het perspectief van de leerstoel geschreven. We zullen hieronder het externe perspectief op de thematiek verhelderen.

Het publieke leiderschap ligt, zoals we gezien hebben zwaar onder vuur. Burgers hebben over het algemeen geen positief oordeel over het publieke leiderschap in politiek, openbaar bestuur en maatschappelijke instellingen zoals de politie, woningcorporaties, de Belastingdienst, het onderwijs en de zorg. We hebben gezien dat bijvoorbeeld grote groepen wethouders hun termijn niet afmaken en bestuurders van verschillende publieke organisaties relatief snel en noodgedwongen moesten vertrekken.

Een leiderschapsfunctie in het publieke domein is een hachelijke onderneming geworden. Ook hebben we gezien dat het gangbare paradigma van de top-down sturing, de klassieke piramide organisatiestructuur, niet meer werkt. Integendeel, piramide organisaties werken de toenemende (horizontale) netwerken tegen waar steeds meer medewerkers zich in bewegen. Ondanks dat bestuurders het idee hebben meer mensgericht te handelen, ervaren de medewerkers het tegenovergestelde. De uitslag van de hierboven genoemde leiderschapsenquête was nog nooit zo laag. Medewerkers ervaren dan vormen van vervreemding en verandermoeheid, en worden bij de volgende reorganisatie cynisch, ziek of haken af. Hun beroepseer, de zin en betekenis van hun werk wordt door top-down interventies steeds verder aangetast. En tot slot hebben we gezien dat veel publieke organisaties binnen de samenleving onder invloed van de opkomst van de participatiesamenleving ingrijpend aan het veranderen zijn. Kortom, een dynamisch veld waar sociologisch gezien enorm veel vragen leven en zich allerlei problemen voordoen die relevante onderzoeksvragen opleveren.

Vanuit de leerstoel zullen we ons moeten focussen op een beperkt aantal vragen en dilemma's, daar onderzoek naar doen, onderwijs over verzorgen en erover publiceren. De leerstoel zal zich, gelet op het voorgaande, vooral richten op succes- en faalfactoren bij publiek leiderschap in de zoektocht naar duurzame oplossingen. Maar de leerstoel zal nadrukkelijk ontstaan voor vragen uit de praktijk over leiderschap, organisaties en duurzaamheid. Dit zou kunnen gaan over leiderschapsstijlen, persoonskenmerken en het

kritisch evalueren van de relatie tot interacties of alternatieve organisatievormen. Deze en andere thema's zullen uitgewerkt worden in de werk- of projectplannen van de leerstoel. De onderzoeksgroep, onder leiding van de hoogleraar geven vorm en inhoud aan deze plannen. Hieronder zullen we kort ingaan op de wijze waarop de leerstoel is georganiseerd.

17. DE LEERSTOEL: ORGANISATIE VAN DE ONDERZOEKSGROEP

De leerstoel is gevestigd aan de Rijksuniversiteit Groningen, bij de Faculteit Gedrags- en Maatschappijwetenschappen, en gepositioneerd binnen de afdeling Sociologie. Het onderwijs en onderzoek vindt plaats binnen dit kader, vanuit een sociologische invalshoek. De leerstoel is ingesteld door de Stenden Hogeschool in Leeuwarden en wordt via de Stichting Praktijk en Wetenschap vormgegeven. Binnen de Stenden Hogeschool is de leerstoel verbonden met het cluster Expertise, Services en Research (ESR). De onderzoeksgroep van de leerstoel bestaat uit tien tot twaalf deelnemers die bezig zijn met promotieonderzoek of zich daarop voorbereiden. Alle leden doen onderzoek in de praktijk binnen een of meerdere publieke of aanverwante organisaties. De onderzoeksgroep kent een meerjarenbeleid, een jaarplan en jaarverslag en een profiel ter selectie van de deelnemers. Externe onderzoeksvragen worden in de onderzoeksgroep besproken, waarbij taken en rollen verdeeld zullen worden. Bij omvangrijke projecten en complexe vragen die niet passen binnen de promotietrajecten zal aanvullende subsidie worden aangevraagd.

De onderzoeksgroep onderhoudt duurzame relaties met verschillende instellingen, waaronder Jeugdhulp Friesland, Behandelcentrum Woodbrookers, Verslavingszorg Noord Nederland, het ZorgInnovatie Forum, Stenden Hogeschool in Leeuwarden, de Hanzehogeschool in Groningen en de Universiteit voor Humanistiek in Utrecht. Daarnaast is er ook aandacht voor internationale samenwerking op het gebied van onderzoek, bijvoorbeeld met Indonesië, waar op dit moment een lid van de onderzoeksgroep promotieonderzoek verricht. Leden van de onderzoeksgroep verzorgen op symposia of congressen lezingen voor het werkveld. De hoogleraar verzorgt inleidingen op congressen, masterclasses ten behoeve van het werkveld en onderwijs aan de RUG, de Stenden Hogeschool en andere onderwijsinstellingen. Langs deze weg worden opgedane kennis en inzichten gedeeld met het brede veld en beperkt zich dit niet alleen tot de organisaties waar het onderzoek plaatsvindt.

Naast bijzonder hoogleraar ben ik tevens voorzitter van de Raad van Bestuur van Verslavingszorg Noord Nederland (VNN). Dit biedt kansen voor de verbinding tussen theorie en praktijk. VNN heeft een actief beleid voor het opleiden van medewerkers en het doen van (promotie)onderzoek. De relatie tussen VNN en de Faculteit Gedrags- en Maatschappijwetenschappen is al jaren intensief. Studenten doen onderzoek binnen VNN en medewerkers van VNN verzorgen gastcolleges, doen onderzoek en/of promoveren aan de RUG. De leerstoel zal de relatie verder verstevigen en waar mogelijk verder uitbouwen.

18. SLOTWOORD

Hierboven hebben we de problemen bij publiek leiderschap en de wijze van organiseren beschreven. Publiek leiderschap en de klassieke organisatievorm zijn aan het veranderen en bezig met een heroriëntatie. Deze oriëntatie richt zich onder andere op een nieuwe balans tussen de klassieke verticale piramidestructuur en alternatieve horizontale organisatievormen. Er wordt hierbij ook gezocht naar een nieuwe balans tussen formele managementrollen en meer informeel leiderschap. Publieke leiders die nog vasthouden aan de top-down stijl, worden in toenemende mate uitgenodigd of vanwege in of externe druk gedwongen om van de top van de piramide af te dalen naar de werkvloer. Ondertussen ligt de weg van de publieke leider vol met kiezelsteentjes waarover hij of zij gemakkelijk kan uitglijden.

Deze zoektocht naar nieuwe vormen van publiek leiderschap, anders organiseren en inzicht in duurzame interventies, vraagt om onderzoek en onderwijs vanuit een verbinding met de praktijk. Een sociologisch perspectief kan hierbij aanvullende kennis en nieuwe inzichten genereren. Die uitdaging ga ik graag aan en ik hoop hiermee bij te dragen aan de vorming van een nieuwe generatie onderzoekers, professionals en mogelijk ook nieuwe publieke leiders. Deze bijdrage staat dus niet alleen ten dienste van de wetenschap, maar ook ten dienste van leiderschapsontwikkeling, publieke organisaties, de mens en maatschappij.

Deze tekst en toespraak heb ik vanuit mijn kennis, ervaring en persoonlijke overtuigingen geschreven en uitgesproken. Overtuigingen bieden geen garantie tegen vergissingen; integendeel, ze vergroten juist de kans daarop. Ik twijfel er dan ook niet aan dat er onvolkomenheden in deze tekst staan. Tegelijk hoop ik dat er voldoende waarheid en goeds in staat die een wenkend perspectief bieden voor wetenschap en praktijk.

Ik dank u allen voor uw aandacht.

Ik heb gezegd!

WOORD VAN DANK

Hierbij wil ik mijn dank uitspreken aan mijn familie, vrienden en collega's voor jullie steun en bijdrage aan de totstandkoming van deze bijzondere leerstoel. In het bijzonder dank ik het College van Bestuur van de Rijksuniversiteit Groningen, het Bestuur van de Stichting Praktijk en Wetenschap en het College van Bestuur van de Stenden Hogeschool voor het in mij gestelde vertrouwen.

Het zijn er teveel om allemaal op te noemen en iedereen persoonlijk dank te zeggen.

Allen hartelijke dank !

1 Citaat uit: *Niccolò Machiavelli (1469-1527), Il Principe (De Heerser) p. 83, (geschreven in 1513, uitgegeven in 1532).*

2 Met het begrip publiek leiderschap wordt in deze tekst primair verwezen naar de formele, leidinggevendende, het hogere en middenkader van sociale of maatschappelijke organisaties, zoals een zorg of onderwijsinstelling en overheidsorganisaties zoals de politie of belastingdienst en gemeenten, die allen tot algemeen nut dienen. Leiderschap op zichzelf beperkt zich uiteraard niet alleen tot de top van een organisatie. Elk lid van het middenkader of uitvoerend medewerker kan immers invloed uitoefenen op zijn of haar omgeving. Maar als we hier spreken over publieke leiders, richten we ons op eindverantwoordelijke leidinggevendende van een publieke organisatie of omvangrijke afdeling waarbij leiderschap een belangrijk onderdeel van de rol en taakvervulling is.

3 Zie: Bjorkman, J., Eijbergen, R. van., Minderman, G. & Bekke, H. (red.) 2010, *Public Leadership and Citizen Value, Current Issues in Public Administration and Governance*, Den Haag: Eleven Publishers.
Vliet, S. & Dijk, G. van 2015, *Publiek Leiderschap*, Den Haag: Boom/Lemma.

4 Hier introduceren we een sociologisch perspectief op leiderschap waarbij de werking van systemen, situaties en interacties domein van onderzoek is. Dit in tegenstelling tot het gebruikelijke psychologische perspectief waarin de persoon zelf, zijn of haar houding en karakter de situatie of resultaten bepalen. Zie hierover: Brinkgreve, Chr. 2012, *Het verlangen naar gezag, Over vrijheid, gelijkheid en verlies van houvast*, Amsterdam/ Antwerpen: Atlascontact.

5 Zie: Andreas, J. 2016, *Verandermoe, Hoe je met betrokken leiderschap passief verzet en angst wegneemt*, Amsterdam/ Antwerpen: Uitgeverij Business Contact.

6 Zie over de impact van 'snelle' en 'top-down' aangestuurde organisatie veranderingen: Evers, G. 2015. *De reorganisatie ontmaskerd, Leiderschap bij ingrijpende veranderingsprocessen*, Deventer: Vakmedianet; Peters J. & Pouw J. 2005, *Intensieve Menshouderij, Hoe kwaliteit oplost in rationaliteit*, Schiedam: Scriptum Management; Hart, W. 2012, *Verdraaide organisaties, terug naar de bedoeling*, Deventer: Vakmedianet.

7 Zie over het verschil van leiderschap in de zakenwereld en publieke organisaties: Collins, J. 2005, *Good to Great and The Social Sector, Why business thinking is not the answer*, New York: HarperCollinsPublishers.

8 Zie: Taylor, F.W. 1947, (oorspronkelijk uitgegeven in: 1911), *Principles of Scientific Management*. New York/ London: Evanston.

- 9 Zie: Kloosterboer P. 2012, *Het Failliet van Taylor*, De Bureaucratie werkt niet meer, in: *P&O Actueel*. P. 17-19.
- 10 Zie: Ford, H. 1923, *My life and Work*, London.
- 11 Zie: Rotmans, J. & Linden M.J. 2014, *Verandering van Tijdperk, Nederland kantelt*, 's Hertogenbosch: Uitgeverij Aeneas.
- 12 Zie: Bekman, A. e.a. 2010, *The Horizontal Leadership Book*, Berlin: Alertverlag; Kuipers, H., Amelsvoort van P. & Kramer E. 2012. *Het nieuwe organiseren, alternatieven voor de bureaucratie*, Leuven/Den Haag: Acco; Clarijs, R. 1999, *Burgers aan het woord, en de gevolgen voor publieke dienstverlening*, Ordina Public Management Consulting.
- 13 Zie: Boonstra. J. 2011, *Leiderschap in crisis, Op zoek naar nieuwe wegen*, in: *Tijdschrift voor Management en Organisatie (M&O)*, nr.4 , p. 116-132.
- 14 Thomas Kuhn beschrijft de revoluties in de wetenschap aan de hand van paradigmawissels. Een bestaand paradigma (zienswijze), zoals 'de aarde is het centrum van het universum', wordt jarenlang door de wetenschap en anderen gereproduceerd, totdat zich ineens onverwachte gebeurtenissen voordoen die niet in lijn met het paradigma zijn. Langzaam ontstaat er onzekerheid over de juistheid van het paradigma en dit mondt vervolgens uit in een crisis. Het oude idee wordt vervangen door een nieuw paradigma en stabiliseert zich, wachtend op een eventuele nieuwe paradigmawissel. Een paradigma heeft niet alleen met het idee van waarheid of juistheid te maken, maar vooral ook met de geïnstitutionaliseerde machtsfactor achter het paradigma. Deze structuur van revoluties in de wetenschap zien we ook terug op andere gebieden, zoals bij politieke, economische en organisatorische omwentelingen. Zie: Kuhn, T. 2013, *De structuur van wetenschappelijke revoluties*, Boom: Amsterdam.
- 15 Larsson, M. & Lundholm, S.E. 2016, 'Leiderschap als in werk ingebedde beïnvloeding', in: *Tijdschrift voor Management & Organisatie*, 70, p. 40-68.
- 16 Zie voor leiderschap en publieke waarden meerdere artikelen hierover in: Björkman, J.W., et al. 2011, *Public Leadership and Citizen Value*, The Wineland Papers, Den Haag: Eleven, International Publishing.
- 17 Zie voorbeelden van nieuwe organisatie- en leiderschapsmodellen: Scharmer, C.O. 2010, *Theorie U*, Zeist: Christofoor; Trompenaars, F. & Voerman E. 2008, *Servant-Leadership*, Amsterdam: Uitgeverij Business Contact;

Lanting, M. 2011, *Iedereen CEO, Netwerkleiderschap en de nieuwe organisatie*, Amsterdam: Uitgeverij Business Contact; Semler, R. 2009, *Semco-stijl*, Amsterdam: Forum.

18 Zie: Albert, M. 1991, *Capitalism Against Capitalism*. Londen: Whurr; Peters, J. & Weggeman, M. 2008, *Het Rijnland-boekje, Principes en inzichten van het Rijnland-model*, Amsterdam: Business Contact.

19 In mijn proefschrift ga ik uitvoerig in op horizontale principes van organiseren in een tbs-kliniek. Juist in een extreem verticale context (Justitie) bleek een meer horizontale manier van leiderschap en organiseren positieve invloed te hebben op de kwaliteit van de zorg, de veiligheid en bedrijfsresultaten. Zie: Anthonio G.G. (2006), *De humanisering van een justitiële organisatie, menselijke waarden als leidraad bij organisatieveranderingen*, Utrecht: Universiteit voor Humanistiek.

20 Bij Jeugdhulp Friesland is gedurende de periode 2008-2014 gebruikgemaakt van Reflectief Longitudinaal Onderzoek (RLO) door een onderzoeksgroep die was samengesteld uit meerdere sociologiestudenten en -promovendi van ICS aan de RUG. Jaarlijks werden er twee of soms meer metingen gedaan, waarbij zaken als cultuur, leiderschap, communicatie, stress en werkdruk, bureaucratie, teamsamenwerking, vertrouwen en horizontale netwerkstructuren werden onderzocht. Van al deze onderzoeken zijn uitgebreide rapportages gemaakt die transparant met medewerkers en cliënten besproken zijn. Jeugdhulp Friesland (2009-2014), *Visie op Jeugdhulp Friesland*: Leeuwarden.

21 Zie RTV Drenthe de actie groep tegen voorgenomen bezuinigingen bij VNN begin 2015: <http://www.rtvdrenthe.nl/nieuws/91134/Actiegroep-protesteert-tegen-bezuinigingen-bij-verslavingszorg>.

22 Zie: Cohen, S.G. & Bailey D.E. 1997, What makes team work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite, *Journal of Management*. 23, 239-290; Goodman, P.S. 1986, *The impact of task and technology on group performance*. in: P.S. Goodman, (ed.), *Designing effective work groups*. P.120-167, San Fransisco: Jossey-Bass.

23 Smit, J. 2008, *De Prooi, Blinde trots breekt ABN AMRO*, Amsterdam: Prometheus.

24 Boon, V. van der & Marel, G. van der. 2009, *De vastgoedfraude*, Amsterdam: Nieuw Amsterdam.

25 Depuydt, P. 2010, *De Kloof, Hoe de breuk tussen Belgen en Nederlanders Fortis fataal werd*, Amsterdam/Rotterdam: Prometheus.

- 26 Goossens, H. & Sniekers, Th. 2014, *El Rey, Van jager tot prooi*, Maartensdijk: B. For Books Distribution.
- 27 Zie over de casus leiderschap en reorganiseren bij PostNL (en andere casussen): Evers, G. 2015, *De reorganisatie ontmaskerd, Leiderschap in ingrijpende veranderingsprocessen*, Deventer: Vakmedianet/Management BV.
- 28 Bron: archief NRC, 29-08-2008: http://vorige.nrc.nl//economie/article1966534.ece/Thunissen_weg_bij_Belastingdienst
- 29 George, E. 2015, *De reorganisatie ontmaskerd, Leiderschap in ingrijpende veranderingsprocessen*, Deventer: Vakmedianet/Management BV.
- 30 Zie over de tijd die ingrijpende veranderingen zoals nieuwe samenwerkingsverbanden van een organisatie nodig hebben: Struik P. & Brugman M. (2008), *Life Cycle Model voor Shared Service Centre*, in: Facility Management Magazine, november 2008. p. 63-65.
- 31 Zie over het thema veranderbaarheid in organisaties: Andreae, J. 2016, *Verandermoe*, Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.
- 32 Zie over de succesvolle weg naar de top als ziekenhuis bestuurster Erdubak: <http://www.mt.nl/157/53455/magazine/sleutelfiguren-aysel-erbudak-43.html>
- 33 Zie: Kellerman, B. 2012, *The End of Leadership*, New York: HarperCollins Publishers, p. 19-22.
- 34 Zie: Gjalte de Graaf, hoogleraar Integriteit aan de Vrije Universiteit van Amsterdam in een artikel van Hans Marijnissen, 'Vooraf effectieve bestuurders zijn kwetsbaar', in: *Trouw*, zaterdag 2 april 2016.
- 35 Zie over het karakter van leiders en het aandeel met psychopathische trekken in hun karakter, Kiel, F. 2015, *Return on Character, The Real Reason Leaders and Their Companies Win*, Boston: Harvard Business.
- 36 Zie: Goffman, E. 1959, *The Presentation of Self in Everyday Life*, New York: Anchor Books.
- 37 Zie: Vanderdriessche, F. & Clement, J. 2008, *Leidinggeven zonder bevelen, De outputmanager*, Amsterdam: Lannoo

Campus/Scriptum.

38 'De nieuwe kleren van de keizer' is een sprookje van H. Ch. Andersen dat in 1837 verscheen. Het begrip 'de nieuwe kleren van de keizer' wordt spreekwoordelijk gebruikt om een dwaze beslissing of verkeerde gewoonte mee aan te duiden waar niemand tegenin durft te gaan uit angst voor het gezag.

39 Zie: downloadversie nationaal leiderschapsonderzoek: http://datawvh.nl/NLO/NLO_2016.pdf

40 Verhaege, P. 2015, *Autoriteit*, Amsterdam: de Bezige Bij.

41 MacIntyre, A. 2007, *After Virtue, A Study in Moral Theory*, Londen: Eurospan Group.

42 Zie over aantasting van de beroepseer en vervreemding: Verbrugge, A. 2007, *Tijd van onbehagen*, Amsterdam: SUN Uitgeverij (p. 99-140).

43 Weggeman, M. 2008, *Leidinggeven aan professionals? Niet doen! Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie*, Schiedam: Scriptum.

44 Habermas, J. 1981, *Theorie des kommunikativen Handelns*, Band 1&2, Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag; Hart, W. 2012, *Verdraaide organisaties, Terug naar de bedoeling*, Deventer: Kluwer.

45 Zie: Kellerman, B. 2012, *The End of Leadership*, New York: HarperCollins Publishers.

46 Zie: Vandendriessche, F. & Clement, J. 2008, *Leidinggeven zonder bevelen. De outputmanager*, Amsterdam: Lannoo/Scriptum.

47 Zie: Kolind, L. & Botter, J. 2014, *Unboss*, Deventer: Vakmedianet/Management BV; Lanting, M. (2011). *Iedereen CEO*, Amsterdam/Antwerpen: Business Contact; Verhaeghe, P. 2015, *Autoriteit*, Amsterdam/Antwerpen, de Bezige Bij.

48 Zie o.a.: Boonstra, J. 2010, *Leiders in cultuurverandering, Hoe Nederlandse organisaties succesvol hun cultuur veranderen en strategische vernieuwing realiseren*, Assen: van Gorcum; Uitermak J., Gielen A.J. & Ham M (red.). 2012, *Wat werkt nu werkelijk? Politiek en praktijk van sociale interventies*, Amsterdam: van Gennip; Kuipers H., Amelsvoort P. van & Kramer

E.H, 2012. *Het nieuwe organiseren, Alternatieven voor de bureaucratie*, Leuven/Den Haag: Acco.

49 Zie: <http://www.buurtzorgnederland.com> ; <http://www.jpvandenbent.nl> ; <http://www.stichtingpapageno.nl>

50 Zie: over het leiderschap en het (horizontale) organisatie model van Buurtzorg: Blok J. 2011, Alles draait om eenvoud, in: *Kwaliteit van Zorg*, 2011, Nummer 5; Zie voor kritiek op Buurtzorg; <http://www.ouderenjournaal.nl/utrecht/complexe-zorg-een-moeilijke-klus-voor-buurtzorg/>

51 Zie o.a.: http://www.allesduurzaam.nl/nieuws/nieuws_item/t/zo_organiseer_je_je_eigen_energie_cooperatie ; <http://www.wijkrijgenkippen.nl/stadmaker-pauline-westendorp/>

52 Zie voorbeelden van duurzaam organiseren, met specifieke aandacht voor leiderschap in: Davelaar, D. (red.) 2011, *Duurzaam denken en doen, 2011-2035, Inspiratieboek voor onze gezamenlijke toekomst*, Stichting Our Common Future, Deventer: Kluwer Wolters Business.

53 Voorbeelden van nieuwe vormen van leiderschap in het publieke domein en anders organiseren vinden we o.a. in: Viet, S. & Dijn, G. van 2015, *Publiek Leiderschap*, Den Haag: Boom/Lemma; Bekman, A. 2010, *The Horizontal Leadership Book*, Berlin: Alertverlag; Boonstra, J. 2010, *Leiders in cultuurverandering, Hoe Nederlandse organisaties succesvol hun cultuur veranderen en strategische vernieuwing realiseren*, Assen: Stichting Management Studies/van Gorcum.

54 Zie: Uitermark, J. Gielen, A.J. & Ham, M. (red.) 2012, *Wat werkt nu werkelijk? Politiek en praktijk van sociale interventies*, Amsterdam: Uitgeverij Van Gennip BV.

55 Zie: Weber, M., Braam, A., & Blok, J.J.M. 1972, *Gezag en bureaucratie*, Rotterdam: Universitaire Pers Rotterdam.

56 Zie: Schneider, A., Teske, P. & Mintrom, M. 1995, *Public Entrepreneurs: Agents for Change in American Government*, Princeton: Princeton University Press.

57 <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/toespraken/2013/09/17/troonrede-2013>

58 Zie: VNG Magazine, Jaarlijks wethoudersonderzoek 2014, <https://vng.nl/vngmagazine/vng-magazine-12014-special-jaarlijks-wethoudersonderzoek>

59 Zie over de steeds kortere zittingsduur van zorgbestuurders: Olshorn, S. 2012, 'Zorgbestuurder, geen baan voor plucheplakker', in: *Het Financiële Dagblad*, 11-02-2012; Scheer W. van der 2012, *Onder bestuurders, Over de bestuurlijke ambigüiteit in de zorg*, Amsterdam: Reed Business Education.

60 Zie: <http://www.medischcontact.nl/Actueel/Nieuws/Nieuwsartikel/23256/Ontslaggolff-onderbestuurders-in-zorg.htm>

61 Maurice Maeterlinck, (Gent, 1862 - Nice 1949), *Les Aveugles* (De Blinden, 1890), Nobelprijswinnaar 1911, Belgische dichter, essayist en toneelschrijver.

62 Zie voor persoonlijkheid en competenties van leiders o.a.; Pillai, R., Williams, E.A., Lowe, K.B., & Jung Dong, I. 2003, 'Personality, Transformational Leadership, Trust and the 2000 U.S. Presidential Vote', in: *Leadership Quarterly*, 14, 161-92.; Wijers, R. 2011, *Dienen en Deugen, Kracht en kwetsbaarheid van topbestuurders* (proefschrift), Amsterdam: Mediawerf; Goldsmith, M., & Lyons, L. (red.) 2006, *Coaching for Leadership*, San Francisco: Pfeiffer; Boonstra, J. 2010 in: hfst. 3 over 'Authentiek leiderschap, transformationeel leiderschap, betekenisvol leiderschap, waarderend leiderschap en lerend leiderschap' in: *Leiders in cultuurverandering, Hoe Nederlandse organisaties succesvol hun cultuur veranderen en strategische vernieuwing realiseren*, Stichting Management Studies, Assen: Van Gorcum; Haslam, S.A., Reicher, S.D. & Platow, J.M. 2010, *The New Psychology of Leadership, Identity, Influence and Power*, Psychology Press; Chatman, A.A., Kennedy, A.J., Nohria, N. & Khuruna, R. (red.) 2010, 'Psychological Perspectives on Leadership', in: *Handbook of Leadership, Theory and Practice*, p. 159-183, Boston: Harvard Business Review Press.

63 Zie voor effectiviteit van leiderschap o.a. Collins, J. 2010, *Good to Great*, Amsterdam/Antwerpen: Business Contact; Hart, P. & Hooven, M. ten 2004, *Op zoek naar leiderschap, Regeren na de revolutie*, Amsterdam: De Balie; Nohria, N. & Khuruna, R. (red.) 2010, 'Economists' Perspectives on Leadership', in: *Handbook of Leadership, Theory and Practice*, p. 223-239, Boston: Harvard Business Review Press.

64 Zie over leiderschap en volgers o.a.: Collinson, D. 2006, 'Rethinking Followership: A Post-Structuralist Analysis of Follower Identities', in: *Leadership Quarterly*, 17, 179-189. Ronald, H. 2009, *The Practice of Adaptive Leadership*. Boston: Harvard Business School Press.

65 Guillén, M.F., Nohria, N. & Khuruna, R. (red.) 2010, 'Classical Sociological Approaches to the Study of Leadership', in: *Handbook of Leadership, Theory and Practice*, p.159-183, Boston: Harvard Business Review Press.

- 66 Zie meer over de oproep naar onderzoek over leiderschap in de dagelijkse praktijk: Fairhurst, G. T., & Putnam, L. 2007, 'Discursive Leadership', in: *Conversation with Leadership Psychology*, Los Angeles: Sage; Svennevig, H. 2008, 'Exploring Leadership Conversation', in: *Management Communication Quarterly*, 21, p. 529-536.
- 67 Beschrijvingen van leiderschap en gedrag in de praktijk of reconstructies daarvan vinden we o.a. bij: House, R.R., & Aditya, R.R. 1997, 'The Social Study of Leadership: Quo vadis?' in: *Journal of Management*, 23, p. 409-473; Hart, W. & Hooven, M. ten 2004, *Op zoek naar leiderschap, Regeren na de revolutie*, Amsterdam: De Balie.
- 68 Rost, J.C. 1991, *Leadership for the Twenty-First Century*. Westport: Co Pranger.
- 69 Voorbeelden van succesvolle leiders en hun succesvolle (handelings)verslagen zijn: Welch, J. & Welch, S. 2007, *Winnen!*, Utrecht: Spectrum; Yunus, M. 2007, *Bankier voor de armen, Het levensverhaal van de winnaar van de Nobelprijs voor de Vrede*, Utrecht: Lemniscaat; Semler, R. 2009, *Semco-stijl, Het inspirerende verhaal van de meest opzienbarende werkplek ter wereld*, Amsterdam: Forum.
- 70 Zie: Mintzberg, H. 1973, *The Nature of Managerial Work*, New York, Harper & Row; Tengblad, S. 2001, *Examining the Stability of Managerial Work: A Replication of Henry Mintzberg, Classical Study 30 Years Later*, Göteborg: Gothenburg Research Institute, 2001:6.
- 71 Zie over Reflectief Longitudinaal Onderzoek (RLO): Anthonio, G.G. 2010, *Reflectief Longitudinaal Onderzoek (R.L.O.)*, 'Een ondersteuning bij reflectie en leerprocessen in organisaties', in: *Journal of Social Intervention: Theory and Practice*, Volume 19, p. 39-59, Issue 1, Utrecht: Lesi; Anthonio, G.G., Kowalewsky, T., & Wittek, R.P.M., e.a. Hoek, K.W. & Blom, H. van der (red.) 2014, 'Onderzoek naar de 7 Habits van Covey, volgens de principes van Reflectief Longitudinaal Onderzoek (RLO)', in: *Nieuwe Nieuwsgierigheid*, Stenden University: Leeuwarden.
- 72 Zie over de dalende trend in survey onderzoek: Leeuw, de E. & Hox, J.J. 1998, *Nonrespons in Surveys: Een overzicht*. in: *Tijdschrift voor Kwalitatieve Methoden*, nr. 19, p. 31-53.
- 73 Boonstra presenteert een cyclisch model waarbij het 'leren' voor onderzoekers en onderzochten (leidinggevend, medewerkers en organisaties) het hart van een meerjarige onderzoekslijn vormt. Zie: Boonstra, J. J. 2000, *Walking on Water: Dynamics of Organizing, Changing and Learning*, Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.

74 Zie: Abma, T.A. 2000, Onderhandelend evalueren, *Bestuurskunde*, jaargang 9, nr. 8, p. 393-403; Guba, E. & Lincoln, Y. 1989, *Fourth Generation Evaluation*, Beverly Hills: Sage Publications.

75 Voorbeelden van RLO onderzoek in publieke organisaties: *Patiëntenraad Dr. S. Van Mesdagkliniek, jaarlijkse meting (1999-2005)*; *Onderzoeksgroep Jeugdhulp Friesland, tweejaarlijkse metingen (2008-2014)*.

Voorbeelden van promotieonderzoek dat deel uitmaakte van RLO in publieke organisaties: Kowaleski, Th., *Personal Growth in Organizational Context*, Promotoren: prof. dr. R.P.M. Wittek & prof. dr. S.M. Lindenberg, copromotor: dr. G.G. Anthonio, 2 februari 2015, Sociologie, Rijksuniversiteit Groningen. Labun, A., *Social Networks and Informal Power in Organizations*, promotor: prof. dr. R.P.M. Wittek, copromotoren: dr. R.J.J. Wielers, dr. C.E.G. Steglich, begeleider: dr. G.G. Anthonio, 23 april 2012. Ellwardt, L., *Gossip in Organizations, A Social Network Study*, promotor: prof. dr. R.P.M. Wittek, copromotoren: dr. R.J.J. Wielers, dr. C.E.G. Steglich, begeleider: dr. G.G. Anthonio, 30 juni 2011, Sociologie, Rijksuniversiteit Groningen. Pauksztat, B., *Speaking Up in Organizations, Four Studies on Employee Voice*, promotor: prof. dr. R. Wittek en prof. dr. F.N. Stokman, begeleider: dr. G.G. Anthonio, 1 april 2010, Sociologie, Rijksuniversiteit Groningen.

76 Zie over de historie en ‘opdracht’ van de sociologie in relatie tot publieke organisaties: Ossewaarde, R. 2006, *Maatschappelijke organisaties, Een sociologische inleiding*, Meppel: Boom Onderwijs.

77 Zie: Nussbaum, M.C. 2010, *Not For Profit, Why Democracy Needs the Humanities*, Woodstock: University Press, Princeton & Oxford.

78 Wilhelm von Humboldt (1767-1835) is de grondlegger van het bildungsideaal: ‘*Ieder individu, afhankelijk van zijn behoeften en mogelijkheden en gebonden aan de grenzen van zijn kracht, moet de kans hebben zich te ontwikkelen volgens zijn innerlijke persoonlijkheid.*’ in: *Gesammelte Schriften*, I, p. 111.

Gabriël Anthonio

Bijzonder hoogleraar in de Sociologie van Leiderschap, Organisaties en Duurzaamheid.

Publiek leiderschap ligt de laatste tijd zwaar onder vuur. Een omvangrijke reeks bestuurders van zorg- en onderwijsinstellingen, de Belastingdienst, Sociale Verzekeringsbank, de Nationale Politie en lokale en landelijke politici moesten vanwege falend leiderschap vertrekken. Veelal richten de pijlen van kritiek zich op de publieke leider als persoon. Dat is niet altijd terecht omdat publiek leiderschap zich in een dynamische politieke, sociale en maatschappelijke context manifesteert. Falend of succesvol leiderschap heeft dus met deze context te maken. Een sociologisch perspectief biedt ons zicht op het functioneren van leiderschap en die context.



Dit brengt ons bij de centrale vraag van de bijzondere leerstoel: *Wat zijn vanuit een sociologisch perspectief gezien, de faal- en de succesfactoren bij publiek leiderschap en de wijze van organiseren in het publieke domein? En wat kunnen we hiervan leren voor de toekomst?*

Publieke organisaties zijn ondanks allerlei vormen van inspraak van medewerkers en cliënten nog vaak gebaseerd op het gedachtegoed van Taylor (1911) en Ford (1923) die het hiërarchische organisatie model invoerden. Het klassieke top-down sturen en organiseren lijkt ondertussen zijn beste tijd te hebben gehad. Uit de praktijk en onderzoek blijkt dat het top-down model de doelen van de organisatie geregeld in de weg staat in plaats van te dienen. De publieke zaak, de waarden creatie voor mens en samenleving, worden hiermee dus niet bevorderd. Bestuurders van publieke organisaties worden dan ook steeds meer uitgedaagd om van de piramide af te dalen richting de werkvloer. Onderweg liggen er soms bijna onzichtbare kiezelsteentjes op de weg waar men gemakkelijk over uit kan glijden. De zoektocht naar een nieuwe balans tussen verticale en horizontale sturing gaat met vallen en opstaan. Het is een uitdagend en boeiend leer- en ontwikkelingsproces. Onderzoek kan hierbij nieuwe inzichten en een richtinggevend perspectief bieden.

Gabriël Anthonio houdt zich bezig met de theorie en praktijk van publiek leiderschap en duurzame veranderingen in organisaties. Hij is verbonden aan de Rijksuniversiteit Groningen als bijzonder hoogleraar Sociologie van Leiderschap, Organisaties en Duurzaamheid. Deze bijzondere leerstoel is ingesteld door de Stichting Praktijk en Wetenschap die vanuit de Stenden Hogeschool te Leeuwarden is opgericht. Anthonio is tevens bestuurder van Verslavingszorg Noord Nederland (VNN) en als Lector in Leadership and Change Management verbonden aan de Stenden Hogeschool. Onderzoekers van verschillende Universiteiten, Hogescholen en vanuit het werkveld komen geregeld bij elkaar in de onderzoeksgroep van de bijzondere leerstoel. Zij zullen samen stilstaan maar ook verder gaan, op zoek naar duurzame vormen van publiek leiderschap en organiseren.