

Verder met publiek leiderschap

Leiden Leadership Centre



**Universiteit
Leiden**

Bij ons leer je de wereld kennen

Colofon

Den Haag, 2018
Ben S. Kuipers, Tanachia Ashikali, Bert Fraussen & Sandra Groeneveld

Voor vragen en opmerkingen over deze agenda of over het LLC kunt u contact opnemen met Ben Kuipers via b.s.kuipers@fgga.leidenuniv.nl.

Leiden Leadership Centre, Universiteit Leiden
Instituut Bestuurskunde, Faculteit Governance & Global Affairs

Verder met publiek leiderschap

Publieke context, maatschappelijke meerwaarde
en ontwikkeling van competenties en gedrag

Onderzoeks- en ontwikkelagenda
Leadership Crossing Boundaries

Leiden Leadership Centre, Den Haag



Inhoud

1. Inleiding “Leadership Crossing Boundaries”	1
2. Publiek leiderschap vanuit drie kennislijnen	3
2.1 Inclusief leiderschap	3
2.2 Verbindend leiderschap	7
2.3 Veranderleiderschap	9
3. De ontwikkeling van doeltreffend publiek leiderschap	13
3.1 Vraagstelling en doelstelling	13
3.2 Vier invalshoeken	14
3.3 Een model voor publiek leiderschap	17
3.4 Een community aanpak voor wetenschap en praktijk	19
4. Tot slot: Verder met publiek leiderschap	21
Bijlagen	23
Bijlage 1. Literatuur	23
Bijlage 2. Leadership Crossing Boundaries	25
Bijlage 3. Het Leiden Leadership Centre (LLC)	27
Bijlage 4. Deelnemers kennislijnen	29
Bijlage 5. Contactgegevens, links en meer informatie	31

1. INLEIDING “LEADERSHIP CROSSING BOUNDARIES”

In het project *Leadership Crossing Boundaries* (bijlage 1), gefinancierd door de Gemeente Den Haag en de Universiteit Leiden, zijn wetenschap en praktijk in het *Leiden Leadership Centre* (bijlage 2) aan de slag gegaan met vragen rond publiek leiderschap. Drie kennislijnen stonden daarin centraal: inclusief leiderschap, verbindend leiderschap en veranderleiderschap. In drie werkgroepen waarin kennisuitwisseling en –productie centraal stonden, werkten we toe naar een agenda die de basis vormt voor innovatieve projecten en duurzame partnerschappen op het vlak van publiek leiderschap.

Maatschappelijke uitdagingen rond smart cities, decentralisaties in het sociale domein, diversiteit in de samenleving, de ontwikkeling van onderwijs en kennis en samenwerkingen tussen lokaal en internationaal vragen veel van organisaties en daarmee van de rol en invulling van leiderschap. Tegen deze achtergrond hebben wij gekozen voor een aanpak waarin verbinding gemaakt wordt en met diverse actoren samengewerkt wordt aan een gemeenschappelijk doel; in co-productie werken aan een onderzoeks- en ontwikkelagenda voor doeltreffend publiek leiderschap.

Organisaties opererend in het publieke domein staan immers voortdurend voor de opgave om hun bijdrage aan maatschappelijke vraagstukken te verbinden aan hun interne organisatie. Beleid, politieke keuzes, expertises, structuren en systemen, regels, wetten en procedures hebben zo allemaal hun inhoudelijke bijdrage aan het creëren van maatschappelijke meerwaarde. Zij vormen echter maar een deel van de oplossing. Al deze zaken krijgen vorm door menselijk handelen in al die organisaties die in dat publieke domein opereren. De menselijke factor is daarmee cruciaal voor hoe beleidsoplossingen, procedures en structuren in de praktijk hun uitwerking hebben. Voor het aansturen, ontwikkelen, verbinden en stimuleren daarvan is leiderschap nodig: Publiek leiderschap. Maar wat is dat? Waar gaat publiek leiderschap over? En hoe doe je dat?

In deze agenda voor onderzoek en ontwikkeling zetten we de vraagstukken rond publiek leiderschap uiteen waar wetenschap en praktijk tegenaan lopen. We bespreken deze langs de drie kennislijnen inclusief leiderschap, verbindend leiderschap en veranderleiderschap. Hieruit destilleren we de hoofdvraag en doelstelling voor onze agenda en presenteren een model dat vier invalshoeken combineert met een community aanpak om verder te komen met publiek leiderschap, in samenwerking met wetenschap en praktijk.

2. PUBLIEK LEIDERSCHAP VANUIT DRIE KENNISLIJNEN

Het project *Leadership Crossing Boundaries* is gestart vanuit de volgende drie kennislijnen;

1. *Inclusief leiderschap* over generaties en diverse groepen heen.
2. *Verbindend leiderschap* voor samenwerkingen tussen organisaties (publiek en privaat) en instituties (lokaal, nationaal, Europees, mondiaal).
3. *Veranderleiderschap* voor het tot stand brengen van transitie, innovaties en het bestendigen van verandering.

Binnen elke kennislijn kwamen tijdens enkele sessies experts van de Universiteit Leiden en vanuit de praktijk van diverse (publieke) organisaties bijeen (bijlage 3). Samen inventariseerden zij vraagstukken, thema's, ervaringen en kennis om in coproductie tot onderzoeksvragen te komen. Deze zijn vervolgens in de leiderschapsconferentie in november 2017 in breder verband verder getoetst en uitgewerkt. Hieronder wordt een overzicht gegeven van het vertrekpunt voor elke kennislijn, de thema's en uitdagingen die zijn geïdentificeerd en de onderzoeksvraag die is geformuleerd.

2.1 Inclusief leiderschap

Vertrekpunt

Mede door de veranderingen in de samenleving en de samenstelling van het personeelsbestand van publieke organisaties is in de afgelopen jaren, zowel in wetenschappelijk onderzoek als in de praktijk van organisaties, de aandacht voor diversiteit en inclusie op de werkvloer en in de samenleving toegenomen (Ashikali & Groeneveld, 2015; OECD, 2015). Inclusie is een concept dat verwijst naar twee behoeften die individuen nastreven: *uniqueness* en *belongingness* (Shore et al., 2011). Personen zijn op zoek naar ruimte om zichzelf te zijn en daarmee hun eigenheid te behouden. Tegelijkertijd zijn ze op zoek naar hoe zij passen bij de groep om zich daarvan onderdeel te voelen. Ook vanuit het perspectief van organisaties is deze balans belangrijk. De bijdrage van elk individu kan immers pas ten volle tot ontwikkeling komen in een veilige omgeving.

Een belangrijke vraag is *hoe* inclusief leiderschap een verschil kan maken in het bevorderen van inclusieve publieke organisaties. Deze kennislijn vertrok vanuit de vaststelling dat inclusief leiderschap nodig is om te komen tot inclusieve publieke organisaties. Recent onderzoek laat bijvoorbeeld zien dat bevorderen van diversiteit niet vanzelf tot inclusiviteit leidt. Door gericht stimuleren en faciliteren van verbondenheid *en* uniciteit kan inclusief leiderschap hierbij het verschil maken (Ashikali, Groeneveld & Kuipers, 2017; Chrobot-Mason, Ruderman & Nishii, 2014). Kern van dit leiderschap is het vinden van een balans tussen ruimte voor verschil en je thuis voelen in de groep, organisatie of samenleving. Pas dan kan bewust gebruik gemaakt worden van verschillende perspectieven, ideeën en ervaringen om zo tot beter afgewogen besluiten te komen. Het gaat in andere woorden om het creëren van een sociale context of cultuur die dat mogelijk moet maken. Dat geldt niet alleen voor de interne organisatie, maar is ook een belangrijke maatschappelijke opdracht voor publieke organisaties (Mor Barak et al., 2016).

Thema's en uitdagingen

Onderzoek laat zien dat inclusief leiderschap een voorwaarde is voor de ontwikkeling van een inclusieve omgeving, waarin diversiteit gewaardeerd en benut wordt. Maar wat we nog minder goed weten, zijn de sociale en sociaal-psychologische mechanismen die een mogelijke faciliterende of een beperkende rol kunnen spelen voor het ontwikkelen en uitdragen van inclusief leiderschapsgedrag. Weerbarstige patronen op de werkvloer worden niet makkelijk doorbroken, zoals ingesleten omgangsvormen en vooroordelen over verschillende groepen in en/of buiten de organisatie. Vaak worden deze patronen versterkt door de heersende organisatiecultuur en –structuur. De volgende thema's kwamen nadrukkelijk in de discussies naar voren:

- 'Groupthink', waardoor kritische en alternatieve perspectieven op de werkvloer geen ruimte hebben, beïnvloedt de mate waarin inclusief leiderschap effectief is. Hierbij gaat het om besluitvormingsprocessen waarin de nadruk ligt op het vinden van overeenstemming zonder kritische overweging van verschillende alternatieven. Maar ook een ander niet durven aanspreken op (ongepast)gedrag (Janis, 1991). Het doorbreken van

deze patronen is noodzakelijk om tot beter afgewogen besluitvorming te komen en voor een betere aansluiting bij diverse stakeholders in de samenleving.

- Het andere aspect dat met het bovenstaande samenhangt, is **het socialisatieproces** in een organisatie waardoor een individu bepaalde sociale kennis en vaardigheden vergaart om een bepaalde rol of identiteit aan te nemen (Van Maanen & Schein, 1977). Dit proces zou de mate waarin inclusief leiderschap getoond kan worden, beperken en daarmee de inclusiviteit in publieke organisaties.
- **Tokenisme** gaat over de vertegenwoordiging van bepaalde sociale groepen, bijvoorbeeld vrouwen of etnisch-culturele minderheden, op verschillende hiërarchische niveaus in de organisatie. Bij een ratio van 85:15 is er een scheve verdeling en worden minderheidsgroepen gezien als 'token' die zich genoodzaakt voelen te assimileren aan de dominante groep. Er is een kritieke massa van minimaal 30% nodig, wil de minderheidsgroep invloed uitoefenen op de organisatiecultuur (Kanter, 1977). Dergelijke getalsverhoudingen beïnvloeden in andere woorden de invloed of macht die sociale groepen hebben om de organisatiecultuur, -processen en –praktijken te beïnvloeden.
- Er kan daarnaast ook spanning ontstaan tussen de **waardering van individualiteit** en de **aandacht voor sociale groepen** zoals hierboven benoemd. Inclusief leiderschap is dan benodigd om deze spanningen te doorbreken.

Meer inzicht in bovenstaande mechanismen is noodzakelijk voor inclusief leiderschap dat diverse groepen in en buiten de organisatie met elkaar verbindt en ruimte creëert voor een eigen identiteit. De centrale vraag die uit het bovenstaande resulteert is:



Hoe kan **inclusief leiderschap** weerbarstige patronen en mechanismen doorbreken om daarmee de inclusiviteit van publieke organisaties te bevorderen?



2.2 Verbindend leiderschap

Vertrekpunt

Deze kennislijn vertrok vanuit de vaststelling dat de systemische beleidsuitdagingen van de toekomst niet alleen vragen om domeinoverschrijdende samenwerking tussen organisaties en instituties op verschillende overheidsniveaus. Ze vereisen ook dynamische samenwerkingsprocessen en – structuren die deze strategische conversaties, leerprocessen en partnerschappen faciliteren. Bovendien wordt de noodzaak tot samenwerking nog versterkt door trends zoals de outsourcing van publieke diensten, nieuwe samenwerkingsvormen door technologische vooruitgang, en een grotere nadruk op beleidseffectiviteit. Dit wordt ook beklemtoond in de wetenschappelijke literatuur rond “collaborative governance” en “collaborative public management” (zie bijvoorbeeld O’Leary & Vij, 2012).

Een belangrijke vraag is hoe een divers netwerk van organisaties een voortrekkersrol kan spelen in het ontwikkelen en implementeren van beleidsoplossingen. Succesvol verbindend leiderschap speelt hierbij een cruciale rol, zowel intern (verbindingen binnen de eigen organisaties) als extern (samenwerkingsprocessen met stakeholders, zoals bedrijven, NGOs, denktanks en burgers, zie bijvoorbeeld Daugbjerg et al., 2017; Fraussen & Halpin, 2016; Fung, 2006). Deze vragen raken ook aan actuele discussies rond de invulling van “ambtelijk vakmanschap” en initiatieven zoals “Samen in Beleid”, die o.m. als doelstelling hebben de “buitenwereld” naar binnen te halen.

Thema’s en uitdagingen

Een cruciaal aspect van verbindend leiderschap betreft de *wisselwerking tussen de interne organisatie en de externe context*, aangezien hier vaak spanningen ontstaan die effectief verbinden moeilijk maken. Het middenkader speelt hierbij een centrale rol, aangezien zij vaak klem zitten tussen de leiding van de organisatie, uitvoerend personeel en de buitenwereld (Gatenby et al., 2015). Zij hebben de opdracht om naar buiten te treden, maar beschikken vaak niet over een helder mandaat of duidelijke tools om dit te doen. Bijgevolg is dat verbindend leiderschap niet enkel een taak van leidinggevenden is, het is een gedeelde opdracht

voor mensen in alle lagen van publieke en maatschappelijke organisaties (zoals burgerbewegingen).

Samenwerkingen verlopen regelmatig moeizaam, omdat de betrokken organisaties soms niet dezelfde missie, organisatiecultuur en capaciteit hebben. Daarnaast is de gemeenschappelijke doelstelling ook niet steeds helder, en gaat het niet enkel over netwerken of relaties tussen organisaties, maar ook tussen personen, waarbij individuele (leiderschap) vaardigheden cruciaal zijn. Bijgevolg zijn de volgende factoren belangrijke *interne randvoorwaarden* om verbindend leiderschap te kunnen realiseren:

- Een *organisatiestructuur* die verbindingen faciliteert
- Een *organisatiecultuur* die spanningen hieromtrent bespreekbaar maakt
- Een helder *mandaat* om intern verbindingen te maken
- De rol van (interne) *voorbeelden*, die demonstreren hoe verbindend leiderschap in de realiteit vorm gegeven kan worden
- De *tijd* krijgen/nemen om deze verbindingen op te bouwen en te onderhouden
- Focus houden op de *centrale doelstelling of “de bedoeling”*

De *externe dimensie* van verbindend leiderschap heeft betrekking op de relaties die publieke organisaties aangaan met andere maatschappelijke organisaties. Dit resulteert vaak in complexe netwerken, waarbij de verschillende verantwoordelijkheden van de betrokken organisaties niet altijd duidelijk zijn (voor meer achtergrond, zie Schalk, 2015). Deze nieuwe horizontale netwerkvormen functioneren vaak nog niet optimaal, en ontberen soms ook de continuïteit die noodzakelijk is om het lerend vermogen van netwerken te maximaliseren, waarbij het gevaar bestaat dat leidinggevendenden teruggrijpen naar de meer traditionele controle-reflex.

Bovendien spelen organisatieroutines een belangrijke rol bij de selectie van stakeholders en valt men vaak terug op “usual suspects” (Braun, 2015). Enerzijds is het soms moeilijk om bepaalde groepen in de samenleving te contacteren, anderzijds stuit het betrekken van

nieuwe spelers vaak op verzet van organisaties die al goede contacten hebben met beleidsmakers. Daarnaast is de impact van “de politiek” op de ontwikkeling en overlevingskansen van dergelijke samenwerkingsverbanden ook niet te onderschatten.

De combinatie van de spanningen tussen de interne en externe dimensie van verbindend publiek leiderschap, en de gesignaleerde uitdagingen, leiden tot de volgende centrale vraag:



Hoe kunnen professionals in het publieke domein zich verder ontwikkelen tot **verbinders**?

2.3 Veranderleiderschap

Vertrekpunt

Publieke organisaties moeten steeds beter en blijvend kunnen inspelen op een veranderende en complexe omgeving. De huidige tendens om meer verantwoordelijkheid te leggen bij burgers, klanten en cliënten, vraagt daarbij meer van de professionals die met hen werken. Organisaties zoeken daarom naar manieren van organiseren die zowel helpen om die professional meer ruimte te geven, als die de organisatie de beweeglijkheid geven om in te spelen op nieuwe ontwikkelingen. De neiging is om daarbij te focussen op inhoudelijke vraagstukken rond beleid, organisatieinrichting, structuren en systemen (Kuipers et al., 2014). Tegelijkertijd vindt de echte verandering plaats in het gedrag van alle betrokkenen. Dat vraagt een grote inspanning van iedereen en met name in termen van leiderschap. De rol, positie en gewenste competenties van formeel leidinggevendenden verandert door toedoen van de ontwikkelingen in de buitenwereld en die van de organisatie (Van der Voet, Kuipers & Groeneveld, 2015). Bovendien spelen leidinggevendenden zelf een sleutelrol bij het implementeren, initiëren en stimuleren van verandering in de organisatie (Van der Voet, Kuipers & Groeneveld, 2016).

Thema's en uitdagingen

In de hang naar wendbaarheid en flexibiliteit komt vanzelf de paradox boven, als het gaat om de eveneens bestaande behoefte aan verantwoording, voorspelbaarheid en controleerbaarheid, zowel intern als extern (Groeneveld & Kuipers, 2014). Een groot deel van de publieke verantwoordelijkheid van organisaties zit immers juist in die waarden die niet vragen om voortdurende veranderlijkheid en aanpassing. Het is mede aan leiderschap om in organisaties de grenzen te kunnen aangeven van het een of het ander, en belangrijker nog bij die vraagstukken waar ze botsen te helpen zoeken naar oplossingen. Mede gekoppeld aan dit vraagstuk zijn de volgende thema's van belang:

- De rol van leiderschap bij het organiseren van enerzijds wendbaarheid en flexibiliteit en anderzijds verantwoordelijkheid, voorspelbaarheid en controleerbaarheid. Vormen van zelforganisatie spelen een grote rol bij het oplossen van dit vraagstuk, maar vragen eveneens een andere benadering van leiderschap. Daarnaast zitten leidinggevendenden vaak zelf in de spagaat om bijvoorbeeld intern ruimte te creëren voor nieuwe oplossingen en extern formeel verantwoording af te leggen richting bestuur en politiek.
- Het belang van het zichtbaar maken van en het bijdragen aan de maatschappelijke meerwaarde voor zowel medewerkers intern als stakeholders extern. Er is een tendens om in dat kader te spreken over de “bedoeling”, alleen is over de koppeling met leiderschap nog weinig bekend in de literatuur (Mourkogiannis, 2006). De rol van de bedoeling kan eveneens een belangrijke rol spelen bij het ontwikkelen van identiteit en herkenbaarheid in een voortdurend veranderende organisatie, maar ook in een omgeving waarin steeds meer tussen organisaties wordt samengewerkt.
- Leidinggevendenden zijn zowel object als subject in de verandering. De oude, bekende aanpakken (zoals cursussen en coaching) voor de ontwikkeling van leiderschap en competenties zijn niet altijd even doeltreffend als het gaat om het ontwikkelen van andere kennis en kunde om nieuwe, toekomstige vragen op te kunnen lossen.

- Leiderschap is steeds meer verspreid in organisaties en wordt geacht meer gedeeld te worden door verschillende personen. Een traditionele hiërarchische benadering volstaat op vele vlakken niet langer. Dat vraagt om een bredere blik op leiderschap, waarin wie de “leider” is niet altijd duidelijk is of moet zijn. Leiderschap vraagt om een gelaagde benadering die de verschillende niveaus van omgeving, organisatie, leidinggevende en medewerker, en de interactie tussen die niveaus, inzichtelijk maakt.

Bovengenoemde thema's geven input voor de volgende hoofdvraag rond veranderleiderschap:



Hoe draagt leiderschap bij aan het creëren van identiteit en maatschappelijke meerwaarde in het spanningsveld van publieke organisaties tussen enerzijds verandering en wendbaarheid en anderzijds verantwoording en controleerbaarheid?



3. DE ONTWIKKELING VAN DOELTREFFEND PUBLIEK LEIDERSCHAP

3.1 Vraagstelling en doelstelling

De integratie van de vragen en thema's uit de drie kennislijnen leiden tot de volgende centrale vraagstelling voor de onderzoeks- en ontwikkelagenda:



Hoe ontwikkel je doeltreffend publiek leiderschap binnen en tussen organisaties?

Doeltreffend betekent in dit verband dat publiek leiderschap op betekenisvolle wijze inclusiviteit, verbinding en verandering realiseert, in een publieke context. Deze context wordt gekenmerkt door voortdurende maatschappelijke veranderingen en een noodzaak voor samenwerking tussen diverse groepen van belanghebbenden/stakeholders, die soms verschillende waarden en doelstellingen hebben.

Bij deze hoofdvraag horen de volgende hiervoor geïntroduceerde deelvragen:

1. Hoe kan inclusief leiderschap weerbarstige patronen en mechanismen doorbreken om daarmee de inclusiviteit van publieke organisaties te bevorderen?
2. Hoe kunnen professionals in het publieke domein zich verder ontwikkelen tot verbinders?
3. Hoe draagt leiderschap bij aan het creëren van identiteit en maatschappelijke meerwaarde in het spanningsveld van publieke organisaties tussen enerzijds verandering en wendbaarheid en anderzijds verantwoording en controleerbaarheid?

De onderzoeks- en ontwikkelagenda heeft tot doel om in samenwerking tussen wetenschap en praktijk de kennis en kunde te co-produceren, die nodig is om doeltreffend publiek

leiderschap vorm te geven. Dat betekent dat het onderzoek gevoed wordt door uitdagingen die we in de praktijk tegenkomen en vragen die op basis van de academische literatuur en eerder onderzoek hoog op de wetenschappelijke agenda staan. De ontwikkeling komt tot stand door in organisaties met deze vragen aan de slag te gaan, opgedane kennis toe te passen en de effecten van deze acties inzichtelijk en meetbaar te maken. Om dat te bereiken stelt de agenda zowel een inhoudelijke lijn voor als een proces-aanpak waarin wetenschap en praktijk in optimale samenwerking aan de uitvoering kunnen werken.

Hieronder schetsen we de inhoudelijke vragen die beantwoord moeten worden en presenteren we een model dat de agenda visualiseert. Vervolgens introduceren we de werkwijze om deze agenda uit te voeren. Die werkwijze is in de kennislijnen en tijdens de conferentie door de deelnemers zelf ontwikkeld (toegepast op kleinere projecten, en werd door zowel academici als ervaringsdeskundigen als zeer productief en inspirerend geëvalueerd).

3.2 Vier invalshoeken

Uit de samenwerking in de kennislijnen, tijdens de diverse bijeenkomsten van de werkgroepen en de leiderschapsconferentie, zijn vier belangrijke invalshoeken naar voren gekomen. Deze invalshoeken zijn nodig om de kennis en kunde te ontwikkelen voor doeltreffend publiek leiderschap. We vatten ze samen in vier vragen rond wat, waar, waarom en hoe.



Invalshoek 1: **Wat** is publiek leiderschap?

In de literatuur is geen heldere *definitie* te vinden over publiek leiderschap en ook in de praktijk wordt op verschillende manieren gebruik gemaakt van het begrip. Er bestaan opvattingen in enge zin die publiek leiderschap vooral toedichten aan personen in een leidinggevende politieke of bestuurlijke functie. Ook zijn er opvattingen over publiek

leiderschap in zeer brede zin, die ervan uit gaan dat eenieder leiderschap kan laten zien en daarmee een maatschappelijke bijdrage kan leveren, ongeacht zijn of haar positie in de organisatie. Wel is tijdens het voorbije traject duidelijk geworden dat publiek leiderschap sterke raakpunten heeft met ideeën omtrent inclusiviteit, verbinding en verandering. De inzichten uit de kennislijnen geven daarmee richting om publiek leiderschap verder te definiëren en daarbij rekening te houden met de volgende kenmerken:

- Leiderschap wordt zowel gespreid (op verschillende plekken door de organisatie hiërarchie heen) als gedeeld (in samenwerking tussen verschillende personen alsook verschillende organisaties) en is daarmee niet uitsluitend gekoppeld aan formele leiders.
- Leiderschap heeft een rol binnen, buiten en tussen organisaties.
- Leiderschap is gedrag en onderscheidt zich daarmee van ‘governance’ als beleid en structuur.
- De trend naar meer zelforganisatie biedt mogelijkheden om leiderschap te delen en vraagt om ander formeel leiderschap.
- Leiderschap gaat over autonomie nemen én verantwoording afleggen.



Invalshoek 2: **Waar** speelt publiek leiderschap zich af?

Uit alle kennislijnen werd duidelijk dat we de invulling van publiek leiderschap volledig moeten beschouwen in de *context* waarin dit zich afspeelt. In veel leiderschapsliteratuur ligt de nadruk echter op kenmerken van leiders en leiderschap zelf, en is er nauwelijks tot geen aandacht voor de bredere context waarin deze zich bevinden en doeltreffend kunnen zijn. De relaties tussen de specifieke context en de doeltreffendheid van publiek leiderschap moeten dus nader onderzocht worden. In die publieke context moeten we leiderschap analyseren rekening houdend met:

- De specifieke politieke en maatschappelijke omgeving en de eisen die deze stelt aan de taken en werkwijze van publieke organisaties.
- De organisatiecontext zelf aan de hand van geldende structuur, cultuur en routines.
- De netwerken en samenwerkingen tussen organisaties, waardoor publiek leiderschap met verschillende organisatiecontexten te maken heeft.



Invalshoek 3: **Waarom** is publiek leiderschap nodig?

Naast de meer algemene bijdrage van publiek leiderschap aan inclusiviteit, verbinding en verandering, werd duidelijk dat publiek leiderschap er is om *maatschappelijke meerwaarde* te realiseren. Deze verschilt per organisatie, per team en per samenwerkingsverband. Leiderschap blijkt een belangrijke rol te hebben in het herkennen, ervaren en ontwikkelen van de maatschappelijke meerwaarde van een team, organisatie of samenwerkingsverband. De wetenschappelijke literatuur over de rol van dergelijke publieke doelen in leiderschap staat nog in de kinderschoenen en ook de praktijk blijkt nog zoekende hoe hier invulling aan gegeven kan worden. De volgende aandachtspunten zijn van belang:

- Publiek leiderschap kan helpen om organisatiedoelstellingen te koppelen aan “de bedoeling”, in de zin van hogere doelen of “purpose”(van samenwerkingen, organisaties of organisatieonderdelen).
- Publiek leiderschap is belangrijk om bij te dragen aan identiteit; zeker in tijden van voortdurende verandering (“wie zijn we nog?”) en in samenwerkingen met veel vertegenwoordigers van verschillende organisaties (“bij wie horen wij?”).
- Publiek leiderschap kan vanuit de bedoeling meer houvast bieden in situaties van onzekerheid, waarbij structuren en procedures beknellend kunnen werken.



Invalshoek 4: **Hoe** ziet publiek leiderschap er uit in de praktijk?

Veel leiderschapsliteratuur gaat met name in op verschillende en uiteenlopende leiderschapsstijlen. Die literatuur is ingebed in generieke managementliteratuur en besteedt geen bijzondere aandacht aan leiderschap in een publieke context. Vanuit wetenschappelijk oogpunt is te beargumenteren dat niet alle generieke leiderschapsliteratuur zonder meer bijdraagt aan *de invulling van publiek leiderschap*, juist vanwege de voorgenoemde behoefte aan een scherpere definiëring, betere inbedding in de specifieke context en koppeling aan maatschappelijke meerwaarde. Daarmee is er ook vanuit de praktijk behoefte aan nadere invulling van de volgende kenmerken van publiek leiderschap:

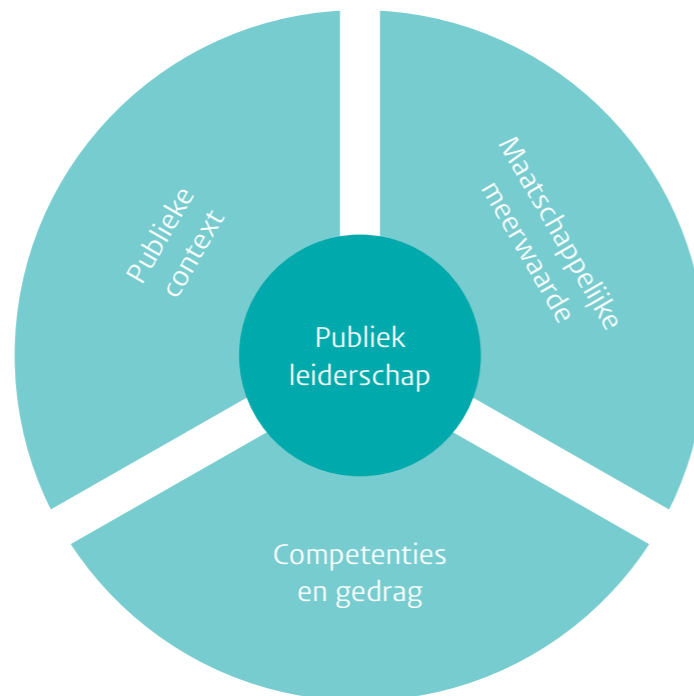
- De competenties die horen bij publiek leiderschap, om gegeven de publieke context, aan maatschappelijke meerwaarde bij te dragen door inclusief, verbindend en veranderleiderschap.
- De gedragskenmerken die horen bij deze vormen van publiek leiderschap, waarbij de voorbeelden uit de generieke leiderschapsliteratuur vaak te weinig aanknopingspunten bieden.
- Randvoorwaarden die organisaties moeten scheppen voor doeltreffend publiek leiderschap.
- Tools en methodes die gebruikt kunnen worden om leiderschap te ontwikkelen. De veelgebruikte aanpakken als training en coaching die voor de bekende leiderschapsstijlen worden gebruikt, zijn mogelijk niet effectief om nieuwe competenties en gedragingen te ontwikkelen.

3.3 Een model voor publiek leiderschap

De hierboven genoemde vier invalshoeken zijn samen te vatten in onderstaand model (figuur). Publiek leiderschap (*wat*) en de definitie ervan staat centraal in het model. Vervolgens is publiek leiderschap ingebed in de drie andere invalshoeken, die eveneens met elkaar in verbinding staan. Ten eerste speelt publiek leiderschap zich af in een publieke context (*waar*), waarbij we beter moeten begrijpen hoe de kenmerken van die context de rol en invulling van publiek leiderschap beïnvloeden. Ten tweede is er een relatie tussen publiek leiderschap en maatschappelijke waarden (*waarom*); enerzijds stellen zij verwachtingen aan

publiek leiderschap, anderzijds heeft publiek leiderschap een rol in het bijdragen aan maatschappelijke meerwaarde. Ten derde vraagt publiek leiderschap om een vertaling in competenties en gedrag (*hoe*), inclusief bijbehorende aanpakken en tools om die te ontwikkelen. Deze invalshoeken zijn deels los van elkaar te onderzoeken en ontwikkelen, om gaandeweg uitvoering te geven aan de onderzoeks- en ontwikkelagenda. Tegelijkertijd interacteren ze met elkaar en moeten ze alle drie aan bod komen, om de onderzoeksvraag en de drie deelvragen te beantwoorden en daarmee publiek leiderschap in zijn geheel beter te begrijpen en te kunnen ontwikkelen.

Figuur 1. Publiek leiderschap in verbinding met publieke context, maatschappelijke meerwaarde en ontwikkeling van competenties en gedrag



3.4 Een community aanpak voor wetenschap en praktijk

Om de doelstelling van de agenda te kunnen behalen en de vraagstukken vanuit de vier invalshoeken te beantwoorden, stellen we een aanpak voor waarbij wetenschap en praktijk optimaal kunnen samenwerken. Deze aanpak kan het best omschreven worden als een community aanpak binnen het Leiden Leadership Centre. Deze aanpak heeft de volgende kenmerken:

- Deelnemende organisaties werkzaam binnen het publieke domein bieden casuïstiek, onderzoeksmogelijkheden en middelen. Een deel van dit netwerk is al opgebouwd tijdens *Leadership Crossing Boundaries* en wordt verder uitgebreid.
- Het Leiden Leadership Centre biedt expertise vanuit verschillende vakgebieden die de Universiteit Leiden en haar partners in huis hebben om de onderzoeken uit te voeren en deelnemende organisaties bij te staan in de ontwikkeling van publiek leiderschap (o.a. vanuit onderwijs).
- De deelnemende organisaties doen parallel aan de onderzoeken mee.
- Vertegenwoordigers van de deelnemende organisaties nemen deel aan het platform dat het Leiden Leadership Centre biedt. Hier worden de vragen uit de organisaties ingebracht, wordt het onderzoek in coproductie vormgegeven, worden onderzoeksuitkomsten gedeeld en gezamenlijk aanpakken ontwikkeld om publiek leiderschap in de praktijk verder te brengen.

Verschillende deelprojecten kunnen opgestart worden langs de verschillende lijnen in het onderzoeksmodel om in samenwerking antwoord te vinden op de vragen voor onderzoek en ontwikkeling van publiek leiderschap.



4. TOT SLOT: VERDER MET PUBLIEK LEIDERSCHAP

In 2017 hebben we met enthousiaste vertegenwoordigers uit de wetenschap en de praktijk gewerkt aan Leadership Crossing Boundaries. Publiek leiderschap vraagt om de toepassing van verschillende invalshoeken om verder te kunnen kijken, door inclusief te zijn, verbindend te zijn en (waar nodig) in verandering te blijven. Wetenschap en praktijk hebben elkaar uitgedaagd om publiek leiderschap vanuit een breder perspectief te bekijken én praktisch te blijven.

De doelstelling was om gezamenlijk tot een onderzoeks- en ontwikkelagenda te komen en in die zoektocht alvast inzichten en ervaringen uit te wisselen, maar ook nieuwe netwerken en samenwerkingen te laten ontstaan. Dat is gelukt; de grenzen zijn verkend en hier en daar al verlegd.

Nu we deze doelstelling hebben gerealiseerd, staan we voor de taak hier in die netwerken en samenwerkingen mee aan de slag te gaan, om de kennis en kunde voor doeltreffend publiek leiderschap te ontwikkelen. Het Leiden Leadership Centre heeft al zijn platform functie kunnen benutten en versterken door het project Leadership Crossing Boundaries. In de praktijk en in de wetenschap blijkt er veel behoefte te zijn om de menselijke factor, in het bijzonder leiderschap, bij het oplossen van allerlei uitdagingen in het publieke domein centraler te stellen. Beleid, structuren en procedures bieden immers maar een deel van het antwoord. Om daadwerkelijk grensverleggend te zijn, moeten we daarom nu met behulp van deze agenda verder met publiek leiderschap.

BIJLAGE 1. LITERATUUR

Ashikali, T. & Groeneveld, S. (2015). Diversity Management in Public Organizations and Its Effect on Employees' Affective Commitment: The Role of Transformational Leadership and the Inclusiveness of the Organizational Culture. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 146–168.

Braun, C. (2013). 'The Driving Forces of Stability. Exploring the nature of long-term bureaucracy-interest group interactions'. *Administration and Society*, 45(7): 809-836.

Chrobot-Mason, D., Ruderman, M. N. & Nishii, L. H. (2014). Leadership in a Diverse Workplace. In *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*. Oxford University Press.

Daugbjerg, C., Fraussen, B., & Halpin, D. R. (2017). Interest Groups and Policy Capacity: Modes of Engagement, Policy Goods and Networks. In W. Xun, M. Howlett & M. Ramesh (Eds.), *Policy Capacity and Governance. Assessing Governmental Competences and Capabilities in Theory and Practice* (pp. 243-261): Palgrave Macmillan.

Fraussen, B., & Halpin, D. (2016). Think tanks and strategic policy-making: the contribution of think tanks to policy advisory systems. *Policy Sciences*, 50(1), 105-124.

Fung, A. (2006). Varieties of Participation in Complex Governance. *Public Administration Review*, 66(1), 66-75.

Gatenby, M., Rees, C., Truss, C., Alfes, K., & Soane, E. (2015). Managing Change, or Changing Managers? The role of middle managers in UK public service reform. *Public Management Review*, 17(8), 1124-1145.

Groeneveld, S. & Kuipers, B. S. (2014). Teamwork in the public cage: Antecedents of self-management of teams in public organizations. *Academy of Management Proceedings*, 2014 (1), p. 12064.

Janis, I. (1991). Groupthink. In E. Griffin (Ed.) *A First Look at Communication Theory* (pp. 235 - 246). New York: McGrawHill.

Kanter, R. M. (1977). Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. *American journal of Sociology*, 82(5), 965-990.

Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2014). The management of change in public organizations: A literature review. *Public Administration*, 92(1), 1-20.



Mor Barak, M. E., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M.-K., Hsiao, H.-Y. & Brimhall, K. C. (2016). The Promise of Diversity Management for Climate of Inclusion: A State-of-the-Art Review and Meta-Analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(4), 305–333.

Mourkogiannis, N. (2006). *Purpose: the starting point of great companies*. Palgrave Macmillan.

O’Leary, R., & Vij, N. (2012). Collaborative Public Management: Where Have We Been and Where Are We Going. *The American Review of Public Administration*, 42(5), 507-522.

Schalk J. (2015). Linking Stakeholder Involvement to Policy Performance: Nonlinear Effects in Dutch Local Government Policy-Making. *American Review of Public Administration*, 47(4), 479-495.

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K. & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289.

Van Maanen, J. E. & Schein, E. H. (1977). *Toward a theory of organizational socialization*. Massachusetts Institute of Technology (MIT), Sloan School of Management.

Van der Voet, J., Kuipers, B., & Groeneveld, S. (2015). Held back and pushed forward: leading change in a complex public sector environment. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 290-300.

Van der Voet, J., Kuipers, B. S., & Groeneveld, S. (2016). Implementing Change in Public Organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context. *Public Management Review*, 18(6), 842-865.

BIJLAGE 2. LEADERSHIP CROSSING BOUNDARIES

Projectaanpak

1. In maart 2017 is er een kick-off georganiseerd met als doel om in een beperkte groep vanuit wetenschap en praktijk de drie kennislijnen verder te definiëren. Vanuit de FGGA is er een vaste penvoerder vanuit het wetenschappelijk personeel. In de eerste maanden van 2017, is er vanuit het Leiden Leadership Centre samen met vertegenwoordigers van Gemeente Den Haag een groep partnerorganisaties benaderd en is de kick-off georganiseerd.
2. Binnen elke kennislijn is er door een werkgroep (bestaande uit wetenschappers en mensen uit de praktijk) een programma voor kennisontwikkeling en uitwisseling gemaakt voor de periode maart-september 2017. Er zijn per kennislijn drie bijeenkomsten georganiseerd waarbij interessante vraagstukken, ervaringen en informatie met betrekking op het leiderschapsthema zijn uitgewisseld. De bijeenkomsten werden georganiseerd en begeleid door Tanachia Ashikali (inclusief leiderschap), Ben Kuipers (veranderleiderschap) en Bert Fraussen (verbindend leiderschap). Bekend met de leiderschapsthema’s vanuit hun eigen onderzoekspraktijk konden zij de bijeenkomsten van wetenschappelijke kennis voorzien. Elke kennislijn heeft naar een vraag of deelthema toegewerkt waar tijdens de werkconferentie onder een groter publiek verder aandacht aan besteed werd.
3. Tijdens de werkconferentie op 9 en 10 november is tijdens plenaire- en workshopsessies met in totaal 90 deelnemers gewerkt aan de verdere kennisontwikkeling en kennisuitwisseling.
 - Innovatieve en actieve werkvormen stonden centraal waarbij een bredere kring van wetenschappers (lokaal/internationaal), studenten (vanuit verschillende studies) en praktijkmensen (lokaal/internationaal) hun kennis ontwikkelden en deelden.
 - Plenaire delen en aparte workshops zorgden voor de verbinding en uitwisseling tussen de kennislijnen. Elke kennislijn organiseerde een eigen workshop, waarbij



groepen van 15-25 deelnemers nadachten over de vraag of het thema die de werkgroepen geformuleerd hadden. Vervolgens werden de uitkomsten plenair gepresenteerd aan en uitgewisseld met alle deelnemers.

- De werkconferentie is afgesloten met de aankondiging van de onderzoeks- en ontwikkelagenda. Vanuit de deelnemers is uitgesproken graag (actief) betrokken te blijven bij de ontwikkeling en onderzoek naar leiderschap.

Resultaten bijeenkomsten kennislijnen en werkconferentie

1. De onderzoeks-en ontwikkelagenda. Deze bestaat uit concrete plannen voor onderzoek en ontwikkeling en is gebaseerd op de inbreng en vragen vanuit de deelnemers van de kennislijnen en werkconferentie. De aansluiting van de onderzoeks-en ontwikkelagenda op de praktijk en wetenschap maakt deze zowel maatschappelijk als wetenschappelijk relevant.
2. Het 'Leiden Leadership Network'. Een netwerk van mensen uit de wetenschap, praktijk en studenten die via verschillende kanalen, zoals LinkedIn, met elkaar in contact blijft. Het netwerk heeft een internationaal karakter. Via dit netwerk blijven deelnemers van de werkgroepen en de werkconferentie betrokken bij het LLC, de onderzoeks-en ontwikkelagenda en het vervolg van dit initiatief. Dit netwerk is ontstaan nadat nadrukkelijk de vraag naar voren kwam vanuit de deelnemers om met elkaar in contact te blijven en betrokken te blijven bij het LLC.

Projectteam Leadership Crossing Boundaries, Leiden Leadership Centre

- Prof. Dr. Sandra Groeneveld (hoogleraar Publiek Management)
- Dr. Ben Kuipers (projectleider en LLC contactpersoon)
- Drs. Nikol Hopman (directeur Centre for Professional Learning)
- Dr. Bert Frausen (universitair docent)
- Tanachia Ashikali MSc (universitair docent)
- Alicia Slooff BSc (assistent)
- Concetta Pirozzi (office manager)

BIJLAGE 3. HET LEIDEN LEADERSHIP CENTRE (LLC)

Het Leiden Leadership Centre (LLC) van de Universiteit Leiden in Den Haag is een platform waar onderzoek, onderwijs en praktijk op het gebied van publiek leiderschap samenkomen. Het LLC verkent nieuwe wegen om de leiderschapsrol in complexe vraagstukken succesvol richting te geven, nu en met het oog op de toekomst. Interdisciplinair en internationaal. In partnerschap met wetenschappers en ervaringsdeskundigen op het gebied van publiek leiderschap. En op het snijvlak tussen theorie en praktijk.

Het LLC werkt langs vier sporen:

1. **Wetenschappelijk onderzoek.** Het onderzoek naar leiderschap draagt bij aan de internationale state of the art van het vakgebied.
2. **Initieel onderwijs.** In de masterprogramma's en in het honours onderwijs worden studenten voorbereid op een toekomstige leiderschapsrol.
3. **Postacademisch onderwijs en opleidingen voor professionals.** Hierdoor worden de nieuwste inzichten uit wetenschappelijk onderzoek vertaald naar handreikingen voor de praktijk.
4. **Kennisuitwisseling met (internationale) partners uit wetenschap en praktijk.** Er worden activiteiten (seminars, workshops, challenges, projecten) georganiseerd die kennisuitwisseling en kennisontwikkeling bevorderen.





BIJLAGE 4. DEELNEMERS KENNISLIJNEN

Inclusief leiderschap

Ashikali, Tanachia	(Universiteit Leiden)
Geffen, Grethe van	(SEBA consultancy)
Loeffen, Wies	(Ministerie BZK)
Prins, Jacqueline	(Ministerie OCW)
Raaphorst, Nadine	(Universiteit Leiden)
Rauh, Marjanne	(Politie)
Schmidt, Eduard	(Universiteit Leiden)
Slooff, Alicia	(Universiteit Leiden)

Verbindend leiderschap

Fraussen, Bert	(Universiteit Leiden)
Braun, Caelesta	(Universiteit Leiden)
Bronswijk, Astrid	(Gemeente Den Haag)
Druenen, Marcel van	(Divosa)
Eijk, Carola van	(Universiteit Leiden)
Kars, Mieke	(Ministerie BZK)
Leung, Onki	(Gemeente Den Haag)
Meeuwesse, Roel	(Ministerie van EZ)
Schalk, Jelmer	(Universiteit Leiden)
Schmidt, Eduard	(Universiteit Leiden)
Sikkema, Anke	(Ministerie van EZ)
Spreksel, Vera	(Gemeente Den Haag)



Veranderleiderschap

Kuipers, Ben	(Universiteit Leiden)
Berlo, Davied van	(RVO)
Dikker Hupkes, Wessel	(Ministerie BZK)
Goris, Annemiek	(SVB)
Hoek, Marieke van der	(Universiteit Leiden)
Loeffen, Wies	(Ministerie BZK)
Remmers, Liesbeth	(Gemeente Den Haag)
Stotijn, Rosanne	(SVB)
Tiggelen, Truus van	(Xtra)
Vermeer, Lucien	(ICTU)
Voet, Joris van der	(Universiteit Leiden)
Vries, Rudmer de	(Gemeente Den Haag)

Sprekers tijdens de leiderschapsconferentie op 9 november

Andersen, Lotte Bøgh	(Aarhus Univerity)
Boye, Stefan	(Aarhus University)
By, Rune Todnem	(Staffordshire University)
Ospina, Sonia	(NYU Wagner Graduate School of Public Service)
Schurink, Maarten	(Sociale Verzekeringsbank)
Snoo, Koen de	(Gemeente Den Haag)

BIJLAGE 5. CONTACTGEGEVENS, LINKS EN MEER INFORMATIE

Voor meer informatie over het Leiden Leadership Centre(LLC) kunt u de website bezoeken: www.universiteitleiden.nl/leidenleadershipcentre.



Om lid te worden van het ‘Leiden Leadership Network’ op LinkedIn kunt u gaan naar: <https://www.linkedin.com/groups/12073672>.



Voor een indruk van de werkconferentie op 9 en 10 november kunt u gaan naar: <https://youtu.be/QyOGcD9aGNM>.



Voor vragen en opmerkingen over deze agenda of over het LLC kunt u contact opnemen met Ben Kuipers via b.s.kuipers@fgga.leidenuniv.nl.





