

## Onderzoeksprojecten Verder met publiek leiderschap

### 1. Publiek leiderschap en de bedoeling binnen teams en organisaties

#### *Leiderschap in High Purpose Teams*

Sleutelwoorden: bedoeling, maatschappelijke meerwaarde, zingeving, teams, persoonlijk en gedeeld leiderschap, inclusieve organisatie, maatwerk, omgaan met dilemma's, actie-onderzoek

#### *Inleiding en vraagstukken*

Werken volgens de bedoeling betekent dat medewerkers van een organisatie bij alles wat zij doen in het oog houden wat de hogere doelstelling en het bestaansrecht van de organisatie zijn. Denk aan het verstrekken van een uitkering aan iemand, die geen uitkering zou moeten krijgen op basis van de regels, maar waarbij de omstandigheden dusdanig zijn dat het volgens de strekking van die regels en het beleid wel wenselijk is en daarmee bijvoorbeeld hogere maatschappelijke kosten voorkomen worden. Anders dan het strikt volgen van regels of procedures, gaat het vanuit dit perspectief in een publieke organisatie meer om het werken in de geest van de wet om te realiseren wat er bedoeld wordt. Afhankelijk van hun taken kunnen er tussen teams en afdelingen op de werkvloer grote verschillen in vraagstukken bestaan en dus in de maatschappelijke meerwaarde. De invulling van de bedoeling kan daarmee verschillen en daarmee ook de werkwijze van teams en leidinggevendenden. Op deze manier werken in organisaties vraagt dat er vanuit verschillende domeinen en teams voortdurend een balans gezocht moet worden tussen de letter en de geest van regels en beleid en het leveren van maatwerk. Dergelijke dilemma's brengen lastige vraagstukken met zich mee, waarin leiderschap in teams en op alle organisatieniveaus een grote rol speelt. Morele uitgangspunten en ethische afwegingen doen een beroep op het persoonlijk leiderschap van medewerkers. Ethiek en moraal krijgen ook gedeeld in teams hun invulling. Daarmee komen de volgende vragen aan bod:

- Wat is werken volgens de bedoeling en hoe zorgt dat voor maatschappelijke meerwaarde?
- Hoe ziet leiderschap (formeel, persoonlijk en gedeeld in teams) er uit in relatie tot werken volgens de bedoeling?
- Hoe worden over de organisatielagen heen door middel van leiderschap beleid en handelingsperspectieven rond de bedoeling ontwikkeld en verbonden?
- Hoe personaliseren medewerkers in teams en formeel leidinggevendenden het werken volgens de bedoeling en hoe gaan ze daarbij om met genoemde dilemma's?
- Hoe helpt leiderschap binnen en tussen teams bij het inbedden van het leveren van maatwerk in een organisatie die er ook is voor het uitvoeren van regels en procedures die gelijke behandeling en controleerbaarheid waarborgen?

#### *Theorie*

Het theoretisch raamwerk voor dit project wordt opgebouwd vanuit kennis over de bedoeling, of *purpose* in teams en organisaties, maatschappelijke meerwaarde, ethiek en publieke waarden, maar ook het realiseren van missie en visie in organisaties enerzijds en persoonlijk zingeving en motivatie in het werk anderzijds. Voor de conceptualisering van leiderschap wordt gekeken naar leiderschapsstijlen en -gedragingen die onder andere te maken hebben met het ontwikkelen van visie en het gemeenschappelijk bereiken van gedeelde doelen in teams en organisaties. Daarnaast worden er leiderschapsperspectieven over formeel (hiërarchisch) en persoonlijk leiderschap in de organisatie én over gedeeld leiderschap in teams gebruikt. Kennis over *high performance teams* en over teamwerk in het algemeen helpt bij het inzichtelijk maken hoe in



samenwerking en op basis van inclusiviteit de gezamenlijke bedoeling bepaald en (uit)gedragen wordt.

### *Aanpak en methoden*

In dit project worden teams gezien als basiseenheden in de organisatie. Teams hebben grotendeels eigen taken en doelstellingen, die tussen teams binnen de organisatie sterk kunnen verschillen en van elkaar afhankelijk kunnen zijn. Vergelijkingen van teams binnen en tussen organisaties leveren inzicht op in de werking van verschillende omstandigheden, werkzaamheden en organisatiesettings en de rol van gedeeld en formeel leiderschap daarbij. Een deel van het project focust zich op het identificeren van *best-practices* en de lessen die daaruit te trekken zijn. Vervolgens worden interventies ontwikkeld en toegepast in teams in verschillende organisaties met behulp van actieonderzoek.

## **2. Publiek leiderschap en de maatschappelijke meerwaarde**

### *Verbindend leiderschap in ketens en netwerken*

Sleutelwoorden: gespreid en verbindend leiderschap, opgavegericht werken, ketens en netwerken, tegenstrijdige stakeholdersbelangen, politiek, maatschappelijke effecten, inclusieve samenleving, netwerk-analyse

### *Inleiding en vraagstukken*

Door de complexiteit van belangrijke maatschappelijke vraagstukken beogen publieke organisaties steeds vaker opgavegericht te werken in ketens en netwerken om maatschappelijke meerwaarde te kunnen leveren. Burgers kunnen te maken hebben met multi-problematiek, die verder gaat dan de taak of meerwaarde van afzonderlijke organisaties. De genoemde complexiteit is voor een groot deel ingegeven door de verschillende belangen van stakeholders, toenemende maatschappelijke druk en een samenleving die in transitie is (denk aan o.a. de rol van social media, maatschappelijke onvrede, etc.). De verschillende samenwerkingsvormen vragen om leiderschap en het afleggen van verantwoordelijkheid door en over organisatiegrenzen heen. Verantwoordelijkheden moeten worden gedeeld, de verschillende belangen van betrokken organisaties in de keten gewogen en rollen verdeeld. Vraagstukken waar organisaties in dergelijke samenwerkingen mee te maken hebben zijn o.a.:

- Hoe ziet leiderschap er uit in samenwerkingen tussen organisaties?
- Hoe helpt leiderschap bij het oplossen van maatschappelijke vraagstukken in samenwerkingen en netwerken?
- Welke rol speelt leiderschap in het bereiken van inclusieve en gedragen oplossingen en wat zijn de maatschappelijke effecten voor burgers en cliënten?
- Welke rol heeft leiderschap in samenwerkingen bij het omgaan met druk van buiten (bijv. politieke druk of maatschappelijke onvrede) door veranderende omstandigheden of crises?
- Hoe kan leiderschap ontwikkeld worden in een context van gedeelde verantwoordelijkheden en een gemeenschappelijk perspectief op maatschappelijke meerwaarde?

### *Theorie*

Voor dit project wordt gebruik gemaakt van perspectieven over verbindend en gespreid leiderschap tussen organisaties. Inzichten over organisatienetwerken en ketensamenwerkingen worden in verband gebracht met theorie over complexe vraagstukken en het omgaan met

uiteenlopende stakeholdersbelangen. Daarbij wordt onder meer gebruik gemaakt van kennis over diversiteit, representatie en inclusie en gekoppeld aan die over stakeholder engagement. Theorie over politiek-ambtelijke verhoudingen en het omgaan met maatschappelijke druk worden gekoppeld aan kennis over de rol van leiderschap op verschillende organisatieniveaus en tussen organisaties (o.a. *boundary spanning*).

#### *Aanpak en methoden*

Voor dit project worden verschillende ketensamenwerkingen en organisatienetwerken geïdentificeerd die betrekking hebben op zowel overeenkomstige als verschillende maatschappelijke opgaven waarbij uiteenlopende stakeholdersgroepen met andere of tegenstelde belangen betrokken zijn. Met netwerkanalyses worden samenwerkingen en leiderschap onderzocht, evenals de maatschappelijke effecten op stakeholdersgroepen. Data wordt verzameld via kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethoden en waar mogelijk worden er analyses met bestaande databestanden uitgevoerd. De invulling en effectiviteit van verschillende leiderschapsvormen en rollen worden vergeleken over organisaties en samenwerkingsverbanden heen en er worden interventies voor leiderschapontwikkeling getest.

### **3. Publiek leiderschap in de wendbare organisatie**

#### *Veranderleiderschap op niveau*

Sleutelwoorden: relevante omgevingsontwikkelingen, wendbaarheid, bureaucratie, veranderleiderschap, gedragsverandering, crisis, transitie, dagboekstudie, 360° app, veldexperimenten

#### *Inleiding en vraagstukken*

Publieke organisaties moeten steeds beter en blijvend kunnen inspelen op een veranderende en complexe omgeving, waarbij zich voor telkens nieuwe uitdagingen en ontwikkelingen geplaagd zien. De huidige tendens om meer verantwoordelijkheid te leggen bij burgers 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. Er worden afwegingen gemaakt over wat centraal en wat decentraal wordt opgepakt. Daarbij is samenhang belangrijker dan alles samen doen. De rol, positie en gewenste competenties van formeel leidinggevenden verandert door toedoen van de ontwikkelingen in de buitenwereld en die van de organisatie. Bovendien spelen leidinggevenden zelf een sleutelrol bij het implementeren, initiëren en stimuleren van verandering in de organisatie; er is wisselwerking binnen en tussen organisatieniveaus. In de hang naar wendbaarheid en flexibiliteit, door statische én dynamische kwaliteit te combineren binnen dezelfde organisatie, komt vanzelf de paradox boven, als het gaat om de eveneens bestaande behoefte aan verantwoording, voorspelbaarheid en controleerbaarheid, zowel intern als extern. Een groot deel van de publieke verantwoordelijkheid van organisaties zit immers juist in die waarden die niet vragen om voortdurende veranderlijkheid en aanpassing. In situaties van crisis of grootschalige transitie komen deze wellicht extra onder druk te staan. 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. Hieraan gekoppeld zijn de volgende vraagstukken van belang:



- Wat betekent wendbaarheid in een bureaucratische context voor leiderschap op alle niveaus?
- Hoe kan leiderschap bijdragen aan verandering enerzijds en controle en verantwoording anderzijds?
- Hoe kan leiderschap bijdragen aan de wendbaarheid of het duurzame verandergedrag van individuele actoren in organisaties?
- Wat is de rol van contextfactoren (verandering en omgeving) op de effectiviteit van veranderleiderschap, bijv. in geval van crisis of grootschalige transitie?
- Op welke manier is wendbaarheid gekoppeld aan zogenaamde boegbeelden of *change agents*?

### *Theorie*

De kennis over organisatieverandering in een publieke context wordt verbonden met de sociaal-psychologische kennis over gedragsverandering. De verbanden tussen het macro, meso en micro niveau van organisatieverandering zijn noodzakelijk om wendbaarheid in een grotere publieke, veelal bureaucratische, context te begrijpen en te verklaren. In dit project speelt kennis over ambidexteriteit een grote rol; de voortdurende dagelijkse afstemming tussen *alignment* en adaptiviteit. Veranderkundige inzichten over meer geplande verandering (transparantie, verantwoording en bestuurlijke consensus vooraf) worden gecombineerd met die over emergente verandering (bottom-up, lerend, gedragen, weinig voorspelbaar). De kennis over wisselwerking tussen leiderschap op allerlei niveaus wordt gebruikt om verandergedrag over de tijd heen te verklaren.

### *Aanpak en methoden*

In dit project wordt veranderleiderschap als een *multi-level* vraagstuk benaderd, waarbij de relaties en wisselwerking tussen actoren op allerlei niveaus de wijze van verandering beïnvloeden. Door gebruik te maken van een 360° benadering onderzoeken we de wisselwerking van leiderschapsgedrag in organisaties op die verschillende niveaus en hun effecten op de wendbaarheid van individuen en de organisatie. Daarnaast bekijken we de effecten van en op verandering longitudinaal, aangezien het proces van de verandering en het realiseren van wendbaarheid alleen door de tijd heen goed begrepen en verklaard kan worden. In het project houden we rekening met verschillende organisatiecontexten en de manier waarop bureaucratische kenmerken enerzijds en verandering en de schaal en impact ervan (bijv. proces verandering versus een crisis) anderzijds een rol spelen bij de invulling en effecten van leiderschap. Inzichten over effectief veranderleiderschap worden bovendien benut om veldexperimenten uit te voeren waarmee de effectiviteit van leiderschapsgedrag direct in de dagelijkse praktijk beïnvloed kan worden.

*Voor meer informatie over het programma "Verder met Publiek Leiderschap" en de onderzoeksprojecten kunt u contact opnemen met Dr. Ben Kuipers, director van het Leiden Leadership Centre, via [b.s.kuipers@fgga.leidenuniv.nl](mailto:b.s.kuipers@fgga.leidenuniv.nl)*