

prof.dr.ir. G.M. van Dijk

GAME OF THRONES, REGELS EN BEDOELINGEN



prof.dr.ir. G.M. van Dijk

GAME OF THRONES, REGELS EN BEDOELINGEN

Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar
Publiek Leiderschap, aan de School of Business and Economics
van de Vrije Universiteit Amsterdam op 21 maart 2018.

*Mijnheer de Rector Magnificus,
Zeer gewaardeerde collega's, studenten en toehoorders,
Lieve familie en vrienden,*

Inleiding

Op 21 maart 2014 heb ik bij de aanvaarding van mijn leerstoel Organisatie Ecologie aan de Tilburg University mijn rede gehouden getiteld: 'Organisatie Ecologie: eenvoud in complexiteit'. Ik heb een pleidooi gehouden om naar organisaties te kijken vanuit een ecologisch perspectief. Dat wil zeggen, organisaties te beschouwen als een levende configuratie, een ecosysteem, en complexiteit, diversiteit en onderlinge samenhang als uitgangspunten te hanteren¹. Vanuit dit ecologisch perspectief verschuift de focus van maakbaarheid, meetbaarheid en bestuurbaarheid van organisaties naar continue dynamiek in de tijd, betekenis en leiderschap.

Vandaag precies vier jaar later, wil ik in mijn rede, bij de aanvaarding van mijn leerstoel 'Publiek Leiderschap' hierop doorgaan en ingaan op de schier onmogelijke dynamiek van regels en bedoelingen waarin publieke leiders zijn terechtgekomen. Aan de hand van een praktijkstudie, de 'Reflectiekamer voor Bestuurders', theorie en fictie en de Amerikaanse serie *Game of Thrones*, ga ik in op drie actuele leiderschapsthema's voor publieke leiders: het einde van de leider als held, de onmogelijkheid van planning en de onvoorspelbaarheid van macht.

De kern van mijn betoog is dat leiders moeten leren onderscheid te maken tussen *reflex* en *reflectie*. De leerstoel Publiek Leiderschap wil

door middel van executive onderwijs en interdisciplinair onderzoek hieraan bijdragen door publieke leiders bewust te maken van dit verschil en hen te helpen het juiste gedragsrepertoire te ontwikkelen.

In mijn rede heb ik het over publieke leiders in functie van de samenleving. Onder publieke leiders versta ik leiders van (semi-) publieke organisaties² (o.a. overheidsorganisaties, scholen, universiteiten, zorginstellingen, woningcorporaties, culturele instellingen); publieke organisaties die samen het publieke domein vormgeven en voor de opgave staan waarde voor de samenleving te creëren³.

Daarmee raakt publiek leiderschap ons allemaal en spelen we er ook allemaal een rol in. Immers, wij kiezen zelf (indirect) onze publieke leiders. Waar laten wij ons als burgers door leiden in onze keuze? En ben je zelf gekozen als publieke leider, waar laat je je dan door leiden?

Botsende logica's

Alles is constant in beweging, groeit of verandert vanzelf. De meeste veranderingen doen zich op eigen kracht voor. Dat gebeurt in de natuur, in de samenleving en in organisaties. Vanuit een antropocentrische bril hebben we de neiging de rol van mensen te overschatten⁴. Een complexe samenleving en organisaties met interacties en interferenties scheppen een eigen dynamiek. Succesvolle publieke leiders herkennen deze dynamiek en laten deze voor zich werken. Zij weten de complexiteit en dynamiek van de samenleving te verbinden met die van de organisatie. Zij laten zich niet meeslepen in deze dynamiek, maar geven er richting aan en zorgen dat hun organisatie de juiste waarden

levert, de juiste zaken realiseert. Dit is geen eenvoudige opgave. Laten we eerst eens kijken in welke dynamiek de publieke leider opereert.

Processen van globalisering, individualisering, technologische innovatie en sociaal-culturele differentiatie maken de maatschappelijke verbanden lossier, onvoorspelbaarder en ook minder stuurbaar⁵. De samenleving heeft zich ontwikkeld tot een netwerksamenleving gedomineerd door een neoliberale ideologie waarbij iedereen verantwoordelijk wordt geacht voor zijn eigen succes of falen met efficiëntiestreven als hoogste doel⁶. Deze ontwikkelingen weerspiegelen zich in de publieke sector. We gaan uit van een grote zelfredzaamheid van burgers. Sinds de jaren '80 is de ideologie van marktwerking en *New Public Management* dominant. De centrale overheid heeft publieke organisaties op afstand gezet en stuurt vanuit een sterk bedrijfskundig perspectief. Bij bedrijfskundige sturing gaat het primair om structurering van de organisatie en het beheersen, regelen en controleren van de activiteiten op basis van regels en prestatie-indicatoren. De voormalige voorzitter van de Raad van State, Herman Tjeenk Willink, formuleerde het als: *“de bureaucratie heeft zich in twintig jaar tijd bekeerd tot de ideologie van bedrijfsmatig werken”*. Niet eerder kon een publieke leider terugvallen op zoveel informatie, instrumenten, modellen en systemen. Ook de publieke sector heeft zijn managementdashboards ontwikkeld met de kleuren groen, oranje en rood, die de belangrijkste trends en risico's weergeven. Dit vanuit de gedachte dat er een (causale) relatie is tussen de data in het dashboard en de realiteit⁷. Echter, steeds nadrukkelijker ervaren we de onmogelijkheden en tekortkomingen van regels, prestatie-indicatoren en maakbaarheid. De weerstand tegen deze systemen en plannings wordt groter. Er ontstaat een roep om terug te gaan naar de menselijke waarden, naar de bedoeling achter de regels en de systemen.

De publieke sector is bij uitstek de sector waarbij het gaat om de meervoudigheid van waarden en waarbij de overheid slechts een van de actoren is in het netwerk. Immers, dat wat we als samenleving als publieke waarde beschouwen is het resultaat van een continue proces van waardenafweging en -behartiging: bijvoorbeeld wat is goed onderwijs, wat is goede zorg, wat is veiligheid? En voor wie geldt dit? Met de opkomst van het *New Public Management* is geleidelijk de ideologiediscussie, en daarmee de waardenafweging, in de politiek naar de achtergrond verdwenen. Er is meer pragmatiek voor in de plaats gekomen. Geen grote visies maar pragmatisch de problemen aanpakken⁸.

Dit heeft grote consequenties. Immers, als de waardenafweging niet meer op politiek niveau plaatsvindt, wordt het beleid 'waardenvrij'. Dan is het aan de uitvoerende publieke organisaties oftewel de publieke leiders om deze waardenafweging te maken in het netwerk van belanghebbenden. Dan vragen we bijvoorbeeld van scholen, van zorginstellingen dat zij met alle belanghebbende in hun netwerk - de gemeente, het bedrijfsleven, de ouders, scholieren/patiënten, de medewerkers, beroepsverenigingen, experts - formuleren wat goed onderwijs, wat goede zorg is⁹.

Voor veel publieke leiders is dit een grote uitdaging: hoe deze meervoudige waardenafweging in een netwerk van belanghebbenden te organiseren? Tegelijkertijd worden uitvoerende publieke organisaties vanuit een dominant enkelvoudig bedrijfskundig perspectief aangestuurd. Komt de waardenafweging op organisatieniveau onvoldoende tot stand, dan 'zakt' deze dieper in de organisatie tot op het niveau van de werkvloer, van de individuele medewerker, de professionals. Wat zij aan houvast krijgen aangereikt, is vanuit een bedrijfskundig perspectief geformuleerd. Antwoorden die per definitie 'waarden-loos' zijn. Zorg is dan gedefinieerd in minuten, veiligheid in

aantallen arrestaties, onderwijs in aantal geslaagden, onderzoek in aantal publicaties. Deze bedrijfskundige antwoorden botsen doorgaans met de waarden en drijfveren van waaruit mensen ooit gekozen hebben voor het werken in de publieke sector. En het botst met de verwachtingen die we als burgers hebben van publieke diensten.

Publieke organisaties zijn doorontwikkeld tot hybride organisaties met een stapeling van botsende logica's: de logica van de bureaucratie, de logica van de marktwerking en de logica van een publieke organisatie die 'publieke waarde' genereert. Publieke waarde als resultaat van een meervoudige waardenafweging in een netwerk van belanghebbenden. De WRR stelt in het advies "*Publieke Zaken in de Marktsamenleving*" dat bedrijven en publieke organisaties hun verantwoordelijkheid dienen te nemen voor zaken van publiek belang. Dit vraagt oog te hebben voor duurzaamheid, het langetermijnperspectief en een nieuwe balans in het bedrijfskundig perspectief en het meervoudig waardenperspectief. Een balans die de organisatie legitimiteit geeft en de medewerkers een betekenis- en zinvol kader voor de uitvoering van de dagelijkse werkzaamheden. De publieke leider wordt geacht hier leiding aan te geven, zijn verantwoordelijkheid te nemen en om te gaan met deze botsende logica's.

Publieke leider in een complexe context: een praktijkonderzoek

De publieke leider opereert in een krachtenveld van botsende logica's dat weinig antwoorden, weinig comfort biedt. Ik wil dit illustreren aan de hand van een praktijkstudie waar we met eindverantwoordelijke bestuurders, in de '*Reflectiekamer voor Bestuurders*' van het Zijlstra Center¹⁰ de rol van de publieke leiders hebben onderzocht aan de hand

van hun eigen dagelijkse ervaring in de decentralisatie van het sociaal domein. We kwamen tot het volgende beeld:

Met de invoering van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) 2015 en de Jeugdwet¹¹ staat de marktwerking centraal in het leveren van zorg. De gemeentelijke bestuurders hebben als doel goede zorg in te kopen waarbij er druk is vanuit de Gemeenteraad dit zo goedkoop mogelijk te doen. De zorgbestuurders hebben als doel zo veel mogelijk zorg te verkopen, desnoods tegen (te) lage tarieven om toch vooral niet 'om te vallen'. Gegeven de principes van rechtszekerheid, transparantie en rechtmatigheid, resulteert dit in een woud van inkoopprocedures, contracten, diensten en uitvoeringsvormen. Op lokaal en regionaal niveau zijn ontelbare contractrelaties ontstaan. Door de lokale gebondenheid kent de verantwoording een bonte verzameling specifieke vormvereisten. Vervolgens worden daar weer controles op uitgevoerd. Zo zijn er in de Jeugdzorg meer dan 144.000 productcodes in gebruik. De woonplaatsgebonden financiering en onderhandeling kan in de uitvoering leiden tot absurde verschillen: 'kinderen woonachtig in gemeente X hebben wel recht op een toetje, kinderen in gemeente Y niet'. Voor zorginstellingen is het niet uitzonderlijk om aan tientallen opdrachtgevers verantwoording af te leggen, waarbij elke opdrachtgever een eigen systematiek heeft met eigen eisen. Beiden voelen zich gevangen in een verstikkende deken van administratie en regels. Zowel bij opdrachtgever als opdrachtnemer leidt dit tot serieuze uitbreidingen van afdelingen Aanbestedingen, Inkoop, Control en Financiën, ten koste van het primaire proces. De bureaucratie groeit. Is er een incident dan wordt de schuldige opgespoord en ontstaat er een 'regelreflex'.

Of, zoals de bestuurders het zelf formuleerden “voor ons gelden nu de risico’s van de markt, zonder de vrijheid van de markt én er geldt de bureaucratie van de overheid, maar dan zonder de zekerheid van de overheid.”

Onderliggende organisatiedynamiek

Tegelijkertijd heeft de publieke leider te maken met de dynamiek binnen de organisatie, met de organisatiecultuur. Organisaties hebben een levenscyclus van vier opeenvolgende fases. Een organisatie groeit van chaotisch en dynamisch via systematisch naar rigide. Uiteindelijk sterft de organisatie af of begint zij opnieuw. In de levenscyclus zijn vier opeenvolgende fases: 1) pioniersfase, 2) groeifase, 3) consolidatiefase en 4) terugvalfase¹². Per fase is de organisatiecultuur gebaseerd op verschillende concurrerende waarden¹³. Deze waarden worden bepaald over twee assen: de as van een intuïtieve, chaotische versus een systematische, gestructureerde interne organisatie en de as van interne versus externe gerichtheid (zie figuur 1).

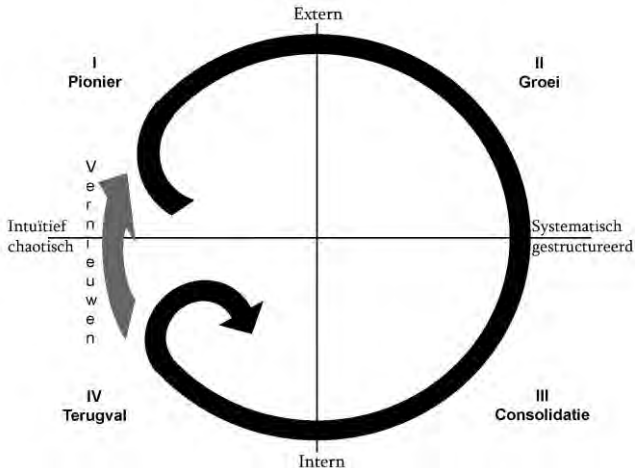
Fase 1: de pioniersorganisatie met een sterke drive en externe gerichtheid. Er is nauwelijks tijd en aandacht voor de interne organisatie die intuïtief, chaotisch en flexibel is georganiseerd. In deze fase is het leiderschap te typeren als charismatisch, ondernemend, visionair, creatief. Het doel is ‘er een succes van maken’ waarbij ‘anything goes’. In de publieke sector zijn weinig echte pioniersorganisaties te vinden; vaak wel in onderdelen van organisaties bijvoorbeeld innovatieve projectteams, ‘kraamkamers’, pilots.

In fase 2 van groei, is de organisatie te typeren als een extern gerichte en slimme organisatie met een focus op het creëren van waarde en het realiseren van de strategische doelen. De interne organisatie is georganiseerd vanuit de principiële vraag 'wat moeten wij minimaal organiseren om de waarde die we moeten leveren waar te maken'. Verantwoordelijkheden liggen zo laag mogelijk. Leiderschap stuurt vanuit een gedeelde ambitie, strategische doelen en principes. Regels zijn beperkt en zijn ondersteunend aan het doel.

In de overgang van fase 2 naar fase 3 verschuift de aandacht naar de interne organisatie: de aandacht gaat naar binnen. Er treedt een doelverschuiving op. In fase 3, consolidatie streeft de organisatie ernaar de behaalde resultaten te continueren en de risico's te beheersen. De aandacht komt te liggen op de interne organisatie en op de verbetering en controle van de bestaande situatie: op regels en procedures, in control zijn, planning & control, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en mandaten. Er is een grotere rol voor de beheersaspecten en toenemende invloed van de staforganen. De organisatiecultuur is te typeren als vooral zorgvuldig en verantwoord.

In fase 4, de terugval wordt de organisatie nog introverter en raakt de organisatie de voeling met de omgeving kwijt. Tegenvallers en teruglopende resultaten worden gebagatelliseerd of uit externe omstandigheden verklaard. Het bedrijfsklimaat is verklarend en defensief. De organisatie is overgeorganiseerd, overgestructureerd; er dreigt 'zuurstoftekort'¹⁴. Fouten worden toegedekt en afgedekt. Komen ze toch naar buiten dan is de reflex om te zoeken naar de schuldige en iedereen veegt het eigen straatje schoon. Ondergrondse achterdocht en bureaupolitiek zijn heel gebruikelijk. De organisatie desintegreert. Private bedrijven

gaan op een zeker moment failliet; publieke organisaties kunnen relatief lang in deze fase blijven hangen.



Figuur 1. De levenscyclus van organisaties

Deze fasegewijze ontwikkeling is een onderliggende dynamiek waarbij organisaties zich naar fase 3 en uiteindelijk fase 4 bewegen. Zeker in een bureaucratische en politieke omgeving lijken fases 3 en 4 onontkoombaar met een overmaat aan regels. Ongemerkt zijn leiders vaak zelf ook onderhevig aan deze dynamiek. De kunst is als leider om deze dynamiek te herkennen en er effectief mee om te gaan en op het juiste moment gericht te interveniëren zodat een organisatie(onderdeel) in een fase blijft of zelfs terug gaat naar een vorige fase. Dat vraagt gerichte en passende interventies. Daar kan ik in dit kader nu niet verder op ingaan¹⁵.

Paradox van goed leiderschap

Het krachtenveld waarin een publiek leider opereert is te typeren als complex, chaotisch, met botsende logica's en een sterke dynamiek. Extern heeft de publieke leider te maken met de botsende logica's van de bureaucratie, het neoliberalisme, marktwerking en het creëren van publieke waarden; intern met een onderliggende dynamiek in organisatiecultuur die neigt naar verdere bureaucratisering en desintegratie. Oftewel, de publieke leider opereert in een krachtenveld dat weinig antwoorden, weinig comfort biedt. Wat heeft de theorie de publieke leider te bieden?

In de theorie is er een grote mate van overeenstemming over de gewenste leiderschapskwaliteiten. Deze kwaliteiten representeren een mengvorm van een transformationeel en dienend leider¹⁶. Een goede leider is wijs en inspirerend, is benaderbaar en het welzijn van de groep is zijn eerste zorg. Zo'n leider is integer (dus betrouwbaar), genereus (dus behulpzaam), eerlijk (dus rechtvaardig en onpartijdig), diplomatiek (dus goed in omgaan met conflicten), intelligent en competent¹⁷. De vraag 'wat is wijsheid'¹⁸ appelleert naast professionele bekwaamheid aan verantwoordelijkheid en deugdzaamheid. En van machthebbers, publieke leiders mag die voortreffelijkheid in de betekenis van deugdzaamheid worden verwacht¹⁹.

Tegelijkertijd is er in de theorie meer aandacht voor destructief leiderschap: '*the dark side of leadership*'. Divers onderzoek heeft aangetoond dat we in de top van organisaties relatief veel corporate psychopatisch gedrag vinden²⁰. Destructief leiderschap staat nooit alleen maar is een toxische combinatie van een destructieve leider, te volgzaam volgers en een ongezonde organisatiecultuur, het *Toxic*

*triangle model*²¹. Dit maakt ook dat juist in een fase 1 cultuur van pionieren en in een fase 4 cultuur van terugval, integriteitsissues spelen. In een pionierscultuur omdat deze te veel ruimte geeft, de organisatie te snel groeit en niemand het overzicht heeft; in een fase 4 cultuur omdat als er teveel regels en procedures zijn, er paradoxaal ook meer ruimte komt om deze te gebruiken of te ontduiken. Regels worden dan ingezet als schild of als wapen voor de eigen bedoelingen.

Wij verwachten van publieke leiders juist voortreffelijkheid in de betekenis van deugdzaamheid. Tegelijkertijd opereren zij in een context van complexiteit, tegenstrijdigheden en paradoxen die de potentiële corporate psychopathologie van de actor kan versterken. Voor schrijvers van fictie is hoe de menselijke natuur en het sociale leven zich verhoudt tot complexiteit, tegenstrijdigheden en paradoxen een rijke bron. De tv serie *Game of Thrones* houdt ons een spiegel voor van een spel om de troon, om de macht. Daarbij komen de actuele leiderschapsthema's voor publieke leiders aan de orde, namelijk: de complexiteit van het speelveld waarbinnen de publieke leider opereert en wat leidt tot het einde van de leider als held, de onmogelijkheid om te plannen en de onvoorspelbaarheid van macht.

Kijkend door de lens van *Game of Thrones*

De serie *Game of Thrones*, het spel om de troon geeft het verhaal weer over de strijd tussen zeven adellijke families om de 'iron throne'. In deze strijd zijn geen helden in de betekenis van deugdzaamheid.

Het einde van de leider als held.

Zoals gezegd zijn we geneigd hoge verwachtingen te hebben van onze leiders. We verwachten deugdzaamheid, ethisch gedrag en een groot

verantwoordelijkheidsgevoel. In *Game of Thrones* komt hier weinig van terecht. De meest deugdzame leider, *Ned Stark*, wordt in het eerste seizoen onthoofd als hij de waarheid wil vertellen. Zijn zoon, die hem wil wreken, wordt verraden door zijn zogenaamde bondgenoten. Vanuit dit geweld en corruptie ontstaan nieuwe en onverwachte leiders, bereid om alles te doen om aan de macht te blijven. De een maakt zich schuldig aan koningsmoord, incest en overspel; de ander is een misvormde, cynische dwerg die hoereert en drinkt. Het onderscheid tussen de 'goeden' en de 'kwaden' is een dunne lijn, ze wisselen ook regelmatig, onvoorspelbaar, van positie. De leiders zijn onvoorspelbaar, gaan uitsluitend voor het eigen belang en het eigen genot.

De onmogelijkheid van planning.

Tallose clans proberen controle te krijgen over het koninkrijk. Sommige tonen grote strategische vaardigheden. En tactische uitmuntendheid. Ze winnen strijd na strijd en vinden bondgenoot na bondgenoot. Schijnbaar klaar om het koninkrijk te winnen. Dan wordt iedereen verraden. Ze worden overwonnen door onverwachte gebeurtenissen; ze worden gedood door onzichtbare schaduwen. Veronderstelde bondgenoten rebelleren. Alle strategische en tactische besluitvormingen worden ondermijnd door complexe en chaotische gebeurtenissen die fataal blijken.

De onvoorspelbaarheid van macht.

Het is onmogelijk om te voorspellen welke karakters zullen vallen. Leiders worden vermoord. Onschuldige kinderen worden vermoord. De meest kwaadaardige personages hebben tedere momenten. Naïeve karakters vertonen onverwachte kracht en/of meedogenloosheid. Zelfs de kleinste onvoorspelbare actie blijkt impact te hebben op een onverwachte toekomst. Er zijn draken, de krachtigste wezens in het rijk.

Om ze te beheersen, moet je geen angst, geen aarzeling tonen. Het zijn krachtige, meedogenloze, roofzuchtige moordmachines. Ze volgen je of scheuren je aan flarden. Om de kracht en het succes te krijgen waar je naar hunkert, moet je je in het hol van de draken wagen.

In de praktijk van publieke leiders zijn geen draken, oorlogen, vergif of zwaarden. Tenminste niet in letterlijke zin. Als we de media volgen is het in metaforische zin de dagelijkse praktijk. De context en de eigen organisatie bieden geen vaste ankers en publieke leiders worden uiteindelijk op zichzelf teruggeworpen. Dit is geen cognitief probleem maar een existentieel probleem. De wezenlijke vraag is of een publieke leider in staat is om te gaan met zijn/haar emoties en angsten met op de achtergrond een groot risico om aan de schandpaal genageld te worden. Dit geeft een groot gevoel van kwetsbaarheid en niet elke leider is in staat hier mee om te gaan²². Onder deze druk zien we veel publieke leiders in een reflex schieten en /of bezwijken. Zij laten zich leiden door hun instincten en impulsen en handelen vanuit reflexen. Dan steekt instinctieve macht de kop op²³. Het gedrag dat het meest effectief is om macht uit te oefenen en doelen te bereiken, prevaleert. Alles is daarbij geoorloofd. Dat is wat we zien in *Game of Thrones*, dat is ook wat ons fascineert. Publieke leiders vertonen dan te ondernemend gedrag, te bureaucratisch gedrag en/of al dan niet bewust, niet integer gedrag; allerlei vormen van corporate psychopathologie. Komt dat naar buiten, dan slaan de draken onvoorspelbaar, onverwacht en genadeloos toe.

Van reflex naar reflectie

Terug naar de casus van de reflectiekamer binnen het sociaal domein. Uit onze gesprekken werd duidelijk dat zowel de lokale bestuurders als

de bestuurders van zorginstellingen zelf verstrikt waren geraakt in het systeem van regels en administratie en zelf vanuit een reflex handelden: *'we zijn wat vergeten, we zijn vergeten met elkaar om de tafel te zitten en ons de vraag te stellen hoe kunnen wij het beste de zorg organiseren voor hen die dat nodig hebben.'*

Er ontstond inzicht dat je als bestuurder niet zelf slachtoffer moet worden van de dynamiek van het systeem, maar ook hoe gemakkelijk je in deze dynamiek meegaat. Dat het juist de kunst is om deze dynamiek voor je te laten werken.

De leider is dan niet langer een held. Maar er is wel leiderschap nodig dat de verantwoordelijkheid op zich neemt om het netwerk te organiseren, dat meervoudige waarden weet te verzoenen en de bedoeling, de publieke waarde voorop zet. Dan gaat het niet over 'inkopen' of 'verkoop van zorg', maar over 'zorg organiseren'.

Innovatie is dan niet een opdracht maar is het creëren van ruimte zodat er innovatieve praktijken kunnen ontstaan.

Het antwoord op de onmogelijkheid van planning is niet nog betere plannen en regels maken. Maar vanuit gedeelde waarden en principes nieuwe praktijken laten ontstaan vanuit de bedoeling 'juiste zorg organiseren'. Vervolgens deze principes te bevestigen in eenvoudige regels die ruimte laten voor maatwerk. Regels zorgen dan voor veiligheid, rechtszekerheid en rechtsgelijkheid; zorgen voor zuurstof in het systeem in plaats van dat ze het systeem verstikken.

Het antwoord op de onvoorspelbaarheid van macht is ruimte maken voor reflectie en dialoog waardoor er een proces van verzoening van meervoudige waarden plaats kan vinden. 'Reflectie' als een gestructureerde manier waarop ervaringen worden omgezet in betekenissen die nieuwe handelingsperspectieven, nieuw gedrag genereren²⁴. Gedrag dat zich niet alleen baseert op instinctieve macht²⁵,

maar ook op formele macht (geworteld in formele regels en codes) en op macht die wordt uitgeoefend om waarde te creëren, om op een dienende manier te verbinden en te leiden²⁶.

Van publiek management naar publiek leiderschap

In de praktijk is de publieke leider geen held, maar wel een leider die het netwerk met de juiste mensen aan tafel weet te organiseren, een vrije ruimte weet te creëren en de juiste vragen stelt. De sturende vraag is dan niet hoe dienen wij nu te handelen oftewel '*how to do?*', maar waar sta je voor, wie ben je, wat zijn in deze rol je bepalende waarden '*how to be?*'? Dat is de kernvraag voor publiek leiderschap. Een proces van verzoening van meervoudige waarden vraagt betrokkenheid en samenwerking met verschillende partners en waar nodig op het juiste moment *soft* en *hard power* inzetten zodat een oplossing zich kan ontwikkelen. Zo'n proces is niet te plannen, zo'n proces is wel te organiseren door het te doen en continue in te spelen op wat zich voordoet. Dat vraagt geen helden maar leiders.

De literatuur²⁷ spreekt van een ontwikkeling van publiek management dat in dienst staat van 'het in control zijn van de organisatie' naar publiek leiderschap dat zich gesteld ziet voor het verzoenen van meervoudige waarden en dat zich identificeert met de publieke waarde(n) van de organisatie en deze bewaakt, waar nodig herijkt en uitdraagt. Niet alleen met aandacht voor het hier en nu maar ook met het oog op een duurzame samenleving.

Dit is geen utopie; daar zijn ondertussen vele goede voorbeelden van te vinden in organisaties als Buurtzorg, en J.P. van der Bent Stichting, waar de relatie tussen de professional en de cliënt centraal staat en de

corporate Dienst van Rijkswaterstaat²⁸ die bewust kiest voor dienend leiderschap. En ook onze eigen universiteit die met het concept Bruto Academische Waarde staat voor een universiteit die wil bijdragen aan een betere wereld en niet alleen stuurt op aantallen studenten en aantallen publicaties. Het lijkt wel of de tijd er rijp voor is, het is een ontwikkeling die nu op vele plaatsen de kop opsteekt. Dat we in de levenscyclus van organisaties en samenleving toe zijn aan een nieuwe cyclus met ruimte om te pionieren, om te ontdekken²⁹.

Goede leiders weten met complexiteit, tegenstrijdigheden en paradoxen om te gaan en onder druk uit hun reflex te blijven. Reflectie helpt hen zich steeds opnieuw te realiseren dat ze *zelf* het belangrijkste leiderschapsinstrument zijn. Dan gaat het om de innerlijke gesteldheid van de leider als de bron waaruit alle activiteiten ontspringen. Daarvoor is het nodig om het gehele menselijke repertoire aan te spreken en in te zetten: het intellect van het verstand, de empathie van het hart en de spirit van de wil, de drijvende kracht achter het handelen, op zowel individueel als collectief niveau³⁰. Dat vereist de nodige zelfkennis, de nodige reflectie³¹. Dat kun je nooit alleen, reflectie doe je in dialoog, in relatie met anderen.

De Leerstoel

De Leerstoel “Publiek Leiderschap” stelt publieke leiders die een verantwoordelijkheid hebben jegens hun organisatie en de samenleving centraal. De leerstoel beschouwt complexiteit, diversiteit en onderlinge samenhang als een gegeven, als uitgangspunt voor de context waarin publieke leiders opereren en waar ze deel van uitmaken. Binnen het Zijlstra Center, de Vrije Universiteit gaan we uit van publiek leiderschap dat in functie staat van de samenleving, dat bijdraagt aan

een betere samenleving en dat gefundeerd is op een meervoudige waardenafweging, op maatschappelijke kernwaarden. Regels worden ingezet ten behoeve van de bedoeling, en dienen rechtszekerheid en veiligheid te creëren. Dit vraagt een (her)definiëring van 'publiek leiderschap' dat start bij de eigenheid van de publieke sector en dat 'waarden-vol' is, zoals ik heb geschetst.

Vanuit het Zijlstra Center zien wij het als onze opgave om de leidinggevenden te ondersteunen in hun dagelijks leiderschap en leiderschapsontwikkeling. Dat doen wij door samen met publieke leiders, hun praktijk centraal te stellen in een vrije ruimte, in onderwijs en onderzoek.

Executive onderwijs

Binnen het Zijlstra Center richten wij ons met het onderwijs op u, publieke leiders en professionals. Wij willen u daarbij ondersteunen, niet alleen met de laatste academische inzichten en kennis, maar juist door samen met u te reflecteren op wat deze kennis de dagelijkse praktijk biedt en vice versa. Reflectie op het eigen handelen maar ook reflectie op de huidige dynamieken binnen de publieke sector.

Onderzoek "Publiek Leiderschap"

Het praktijkonderzoek richt zich op de belangrijkste ontwikkelingen, condities, dilemma's en nieuwe concepten van leiderschapspraktijken in het (semi-)publieke domein.

Samen met de praktijk, onderzoeken we de praktijk en delen we deze met de praktijk bijvoorbeeld in diverse publicaties, white papers, bijdragen aan het maatschappelijk debat, bijeenkomsten, expertfora, round tables met academici en maatschappelijke partners.

Actuele thema's zijn:

- Of en hoe komen publieke leiders tot een meervoudige waardenafweging *market value versus public value*? Waar laten zij zich door leiden *rule based versus value-based*? Dit thema wordt uitgevoerd in samenwerking met maatschappelijke partners uit het netwerk van het Zijlstra Center (o.a. de deelnemers van de *Leadership Quest*, de *Reflectiekamer voor Bestuurders* en het *Expertforum Rechtmatigheid*).
- Wat vraagt en welke betekenis heeft publiek leiderschap met name op lokaal niveau in de context van de participatiesamenleving en de 'nieuwe democratie'?
- Wat is de betekenis van reflectie en dialoog voor leiderschap in netwerken en/of samenwerkingen met diverse stakeholders. Dit onderzoek wordt uitgevoerd o.a. in samenwerking met de Tilburg University.
- Hoe verhouden reflex en reflectie zich in de boardroom en hoe beïnvloedt dat de effectiviteit van de boardroom teams? Dit onderzoek wordt uitgevoerd o.a. in samenwerking met het VU Leadership Lab.

Het onderzoek wordt uitgevoerd door het team en het netwerk van het Zijlstra Center, promovendi en buiten-promovendi. De rijkdom van de praktijk van publieke organisaties is het onderzoeksgebied; het onderzoek beoogt een brug te slaan tussen de praktijk en bestaande en nieuw te ontwikkelen academische organisatietheorieën en -concepten.

Van de hoogleraar wordt verwacht dat zij als directeur op een inspirerende wijze leiding geeft aan het Zijlstra Center. Daarbij prijs ik

mij gelukkig om met een diversiteit van dierbare collega's te mogen werken aan complexe vraagstukken waarbij wij alle kennis vanuit verschillende disciplines hard nodig hebben. In theorie weet ik wat jullie van mij verwachten als directeur. Ik ben blij dat de theorie zich ontwikkelt en zich meer en meer uitspreekt over het belang van reflectie en dialoog, gespreid en gedeeld leiderschap. Het is een groot voorrecht met jullie samen te werken aan hetzelfde doel namelijk met onderzoek en onderwijs bijdragen aan een beter begrip en beter functioneren van publieke organisaties en daarmee ook uiteindelijk hopen bij te dragen aan een betere wereld.

Bovenal wil ik mij in het onderzoek, in het onderwijs, met de collega's inzetten voor het stimuleren van uitwisseling en samenwerking tussen wetenschap en de dagelijkse praktijk van organisaties. De academische benadering heeft ons veel gebracht. De huidige tijd vraagt veel wijsheid van publieke leiders. Academische kennis, die sterk geworteld is in de praktijk, kan ons helpen meer wijsheid te genereren. Wijsheid, niet om te proberen iets nieuws te zien. Wel zien wat iedereen ziet en daarover denken wat niemand denkt.

Game of Thrones revisited

In de serie *Game of Thrones* wordt een beeld geschetst van een wereld waarin leiders grotendeels vanuit reflex handelen, uitsluitend instinctieve macht inzetten.

We leven in een onzekere tijd, dat geldt voor elke tijd. In de woorden van *Game of Thrones* "*winter is coming*". Maar ook al is dat zo, laten we stoppen met het zoeken naar een held, het plan of het antwoord. Laten we uit de reflex blijven en vrije ruimte creëren voor reflectie en dialoog,

zodat we met elkaar meer voortreffelijkheid waarmaken, meer 'waardenvolle' afwegingen kunnen maken, zodat de oplossingen hoe we met elkaar willen samenleven, zich kunnen ontwikkelen. Laten we vandaag vieren dat "*spring is coming*" en de woorden van de Hopi Indians onderschrijven: '*we are the ones we have been waiting for*'.

Dankwoord

Mijnheer de Rector Magnificus, Zeer gewaardeerde collega's, studenten en toehoorders, Lieve familie en vrienden,

Graag wil ik als laatste publiekelijk een dankwoord uitspreken.

Mijn bijzondere dank gaat uit naar het College van Bestuur van de Vrije Universiteit, en het Faculteitsbestuur van de School for Business and Economics, voor het in mij gestelde vertrouwen.

Het is een groot voorrecht om met collega's onderwijsprogramma's te mogen realiseren voor en met 'executives'. Professionals en leidinggevendenden die zich willen blijven scholen. Dat zijn de programma's waar praktijk en theorie, bij elkaar komen. Graag dank ik jullie, studenten voor het vertrouwen in ons. Fijn dat jullie er zijn.

Graag wil ik ook de opdrachtgevers bedanken voor hun vertrouwen. Dankzij dit vertrouwen kunnen wij vanuit de VU relevant onderwijs aanbieden en onderzoek doen. Juist in de continue interactie tussen praktijk en theorie ontstaan de mooiste inzichten. Niet alleen dat de praktijk zich niet aan de theorie houdt. Maar ook dat de theorie soms wel helpt om de dagelijkse vraagstukken beter aan te pakken.

Collega's, ik koester de intensieve samenwerking met jullie, jullie houden mij bij de les, ik voel mij door jullie ondersteund, wij doen het samen met heel veel plezier. Dank jullie wel daarvoor.

Speciaal wil ik noemen onze promovendi. Jullie hebben de ambitie en de gedrevenheid om het dagelijks werk van professionals en publieke

leiders ook te beschouwen als object van studie met als resultaat, een proefschrift. Het is een groot voorrecht, samen met mijn collega's, jullie te begeleiden en van jullie te leren.

Mijn vrienden en familie, dank jullie wel voor jullie belangstelling en betrokkenheid. Dank jullie wel dat jullie er bij zijn.

Lieve Yosta en Emma, lieve Maxime, jullie groeien op in een zeer dynamische en complexe wereld. Ik ben zo ongelooflijk trots dat jullie daarin op eigen wijze, niet alleen jullie weg vinden maar de wereld ook zo veel mooier maken.

Casper, voor mij de koning van het spel. Dank!

Ik heb gezegd.

Literatuur

Babiak, P., & R.D. Hare, (2006). *Snakes in suits: When psychopaths go to work*. Regan Books/Harper Collins Publishers.

Bauman, Z. (2000). *Liquid modernity*. Cambridge: Polity Press.

Benington, J. & M. Moore (2010). *Public Value: Theory and Practice*. Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.

Boutellier, H. & W. Trommel eds. (2017). *Emerging Governance. Crafting Communities in an Improvising Society*. Eleven International Publishing.

Brookes, S. & K. Grint (eds.). (2010). *The New Public Leadership Challenge*. London: Palgrave MacMillan.

Bryson, J.M., B.C. Crosby, & L. Bloomberg (2014). Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, Vol. 74, Iss. 4, 445-454.

Budding, G.T. (2014). Management paradigma's binnen de publieke sector: zijn de dagen van NPM dan nu echt voorbij? (Management paradigms in the public sector: are the days of NPM than now really over?). *Management accounting & control*, december 2014, nr. 6, 34 -38.

Cameron K. and R.E. Quinn (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, 29, 33-51.

Castells, M. (1996). *The Rise of the Network Society. The Information Age: Economy, Society, and Culture* (uitgave 2011). John Wiley & Sons.

Claeys, J.S.N. (2017). *Vulnerability as a perceived weakness or a strength: a process-model of leader vulnerability*. Proefschrift School of Humanities, Tilburg University.

David, O. (2014). *Macht! Van instinct tot integriteit*. Mediawerf.

De Ruijter, A. (2011). *Politieleiderschap. Gewoon bijzonder of bijzonder gewoon*. Lectorale rede, Politieacademie.

Frissen, P.H.A. (2009). *Gevaar verplicht. Over de noodzaak van aristocratische politiek*. Amsterdam: Van Gennep.

Giddens, A. (1994). Living in a post-industrial society. In U. Beck, A. Giddens & S. Lash (eds.). *Reflexive modernization*. Cambridge: Polity Press.

Goodijk, R. (2017). *Strategisch Partnerschap: Wat is Wijsheid?* Van Gorcum.

Harari, Y. (2016). *Homo Deus. A Brief History of Tomorrow*.

Kets de Vries, M.E.R. (2001). *The Leadership Mystique*. Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice Hall.

Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: a guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness*. Nelson Parker, Brussels.

Moore, M. (1997). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Padilla, A., R. Hogan, & R.B. Kaiser (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18, 176-194.

Scharmer, O. & K. Kaufer (2013). *Leading from the emerging Future*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Schnabel, P. (2000). *Trends, dilemma's en beleid. Essays over ontwikkelingen op langere termijn*. Den Haag: CPB/SCP.

Smolovic Jones, O. & K. Grint (2013). A Game of Thrones: Power Plays and Politics in Public Collaborative Leadership. In: *8th International Conference in Critical Management Studies: Extending the Limits of Neo-Liberal Capitalism*, 10-12 July 2013, Manchester. Open Research Online URL: <https://www.escholar.manchester.ac.uk/api/datastream?publicationPid=uk-ac-man-scw:199605&datastreamId=FULL-TEXT.PDF>

Teisman, G.R. (2005). *Publiek management op de grens van orde en chaos. Over leidinggeven en organiseren in complexiteit*. Den Haag: SDU Uitgevers bv.

Van Dijk, G.M. (2014). *Organisatie Ecologie: Eenvoud in Complexiteit*. Oratie Tilburg University, 21 maart 2014.

Van Dijk, G.M. (2015). Meervoudige waardenafweging. Over *New Public Management* en *New Public Leadership*. In: S. Viet & G.M. van Dijk (2015). *Publiek Leiderschap*. Boom Lemma.

Van Dijk, G.M. & F. Peters (2011). Organisaties als levende systemen. *HRM Handboek, Aflevering 56, 2/9-1.2. November 2011*: 1-22.

Van Dijk, G.M., R. van Loon, J. Goedee & F. Peters (2017). *Reflective practioners* maken complexiteit hanteerbaar. *M&C 2, 2017*: 18-23.

Van Loon, R. (2017). *Creating organizational value through Dialogical Leadership. Boiling rice in still water*. Springer International Publishing AG.

Van Loon, R. & G.M. van Dijk (2015). Dialogical Leadership: Dialogue as Condition Zero. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics Vol. 12(3)* 62-75.

Van Vugt, M. & A. Ahuja (2011). *De natuurlijke leider. Waarom sommige mensen leiden en anderen volgen. Lessen uit 2,5 miljoen jaar leiderschap*. Utrecht: A.W. Bruna Uitgevers B.V.

Verhaeghe, P. (2015). *Autoriteit*. De Bezige Bij.

Vos, R.O. & M.A. de Bree (2016). Meer zuurstof in het systeem. *Tijdschrift voor Public Governance, Audit & Control, SDU*, nr. 4.

Vugt, M. & A. Ajuha (2011). *De natuurlijke leider. Waarom sommige mensen leiden en anderen volgen. Lessen uit 2,5 miljoen jaar leiderschap*. Utrecht: A.W. Bruna Uitgevers B.V.

WRR (2012). *Publieke Zaken in de Marktsamenleving*. WRR-rapport nr. 87.

¹ Samengevat als:

Organisaties zijn levende netwerken bestaande uit circulair interacterende dynamische en statische, levende en niet-levende onderdelen.

Organisaties hebben emergente eigenschappen: eigenschappen van een hoger systemisch niveau, die niet eenduidig zijn te managen en te meten en niet direct zijn af te leiden van de onderdelen (bijv. organisatieklimaat, vertrouwen, lerend vermogen).

Organisaties ontwikkelen zich in de tijd: het verleden is aanwezig in het heden en kent een eigen, onderliggende, vaak moeilijk te peilen en te veranderen dynamiek (de onderstroom).

Organisaties zijn onderdeel van grotere netwerken: organisatiegrenzen zijn constructen en per definitie ambigue en ambivalent.

² Verder aangeduid als 'publieke organisaties'.

³ Aansluitend op het gedachtengoed van 'Public Value' van Mark Moore (1997) en Benington & Moore (2010).

⁴ o.a. Teisman (2005).

⁵ Door het SCP (Schnabel, 2000) samengevat als vijf langlopende en deels ook samenhangende maatschappelijke trends van individualisering, informalisering, informatisering, internationalisering en intensivering.

Sociologen spreken ook wel van de '*reflexive modernity*' (Giddens, 1994), de 'vloeiende samenleving' (Bauman, 2000), de 'netwerksamenleving' en de 'improvisatiemaatschappij' (Boutellier & Trommel, 2017). Of zoals Castells (1996) het omschrijft een 'netwerksamenleving van netwerkende individuen'

⁶ Zie o.a. Paul Verhaeghe (2015).

⁷ De kracht van algoritmes wordt prikkelend beschreven door Yuval Harari (2016). Hij gaat in zijn beschrijving van de toekomst zover dat mensen overbodig zullen worden, omdat algoritmes beter en betrouwbaarder zijn in hun analyses en beslissingen. Hij gebruikt daarvoor de term dataïsme.

⁸ Onze premier illustreert dit expliciet en steekt niet onder stoelen of banken dat hij geen grote visie heeft en wil hebben. Toevallig heeft hij in de eerste week van maart voor het eerst een visie op de EU gegeven bij de Bertelsmann Stiftung in Berlijn.

⁹ Ik verwijs hier naar de theorie van New Public Governance, Network Governance, Public Value Management. Er ontstaat een stapeling van verschillende paradigma's, helder beschreven o.a. door Budding (2014) en Bryson et al. (2014).

¹⁰ Het Zijlstra Center *White paper* (2017): "*Transitie Sociaal Domein: wie neemt nu de leiding?*"

¹¹ De Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) is op 1 januari 2007 in werking getreden en per 2015 uitgebreid met nieuwe verantwoordelijkheden voor de ondersteuning van mensen met een beperking, een chronische ziekte of met psychische, psychiatrische of sociale problemen. Doel is om meer mensen met ondersteuning en zorg, thuis te laten wonen. De Wmo is in de plaats gekomen van de Wet Voorzieningen Gehandicapten (Wvg), de Welzijnswet en een deel van de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ). De Jeugdwet vervangt niet alleen de Wet op de jeugdzorg, die tot 2015 geldig was, maar ook de verschillende andere onderdelen van de

jeugdzorg die onder de Zorgverzekeringswet (geestelijke gezondheidszorg voor jongeren) en de AWBZ vielen. Ook de jeugdbescherming en jeugdreclassering maken onderdeel uit van de wet.

¹² Van Dijk & Peters (2011).

¹³ Vergelijkbaar met Cameron & Quin (1983) waarbij van Dijk & Peters (2011) het cyclische karakter benadrukken.

¹⁴ Vos & de Bree (2016).

¹⁵ zie van Dijk & Peters (2011).

¹⁶ De Ruijter (2011).

¹⁷ Van Vugt & Ahuja (2011).

¹⁸ Goodijk (2017) beschrijft in *Strategisch partnerschap: wat is wijsheid?* hoe 'wijsheid' in de relatie bestuur en intern toezicht vorm zou kunnen krijgen waarbij niet de procedurele omgang maar het inhoudelijk debat en de relaties centraal staan.

¹⁹ Frissen (2009).

²⁰ zie o.a. Babiak & Hare (2006) en Kets de Vries (2001).

²¹ Padilla et al. (2007).

²² Claeys (2017).

²³ Oscar David (2014) noemt dit macht 1.0. Verder onderscheidt hij macht 2.0 als het vermogen om manifestaties van macht 1.0 in toom te houden, te kanaliseren en te reguleren. Denk aan de '*checks and balances*' van geschreven codes, regels, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Als laatste onderscheidt hij macht 3.0. Daarbij gaat het erom bij de uitoefening van macht waarde toe te voegen, om op een dienende manier te verbinden en te leiden. De vorm van macht die we toeschrijven aan goed leiderschap. Elke volgende vorm van macht includeert de vorige. Het verbinden van macht 3.0 vervangt niet de regels van macht 2.0, net zoals macht 2.0 niet het gebruik van macht 1.0 overbodig maakt.

²⁴ Zie voor *Reflective Practitioner* Van Dijk et al. (2017).

²⁵ Machiavelli's opvatting was niet dat politici zich oneerlijk zouden moeten gedragen, hun macht zouden moeten misbruiken of dat zij continue hun collega's en volgers te slim af zouden moeten zijn om hen een hak te kunnen zetten. Zijn punt was meer dat zonder je te informeren over mogelijke trucs, list en bedrog, goede leiders zouden falen, terwijl oneerlijke leiders zouden gedijen. Dat geldt niet alleen in de politiek, dat geldt in elke organisatie (Smolovic Jones & Grint, 2013).

²⁶ Door Oscar David Macht 3.0 genoemd.

²⁷ Brookes en Grint (2010).

²⁸ Lopend promotie onderzoek van Radenka Vucovic.

²⁹ Laloux (2014) omschrijft dit als de overgang naar de groenblauwe oftewel teal organisatie. Een teal organisatie wordt volgens Laloux gekenmerkt door 3 fundamentele kenmerken: zelforganisatie, *wholeness* en een evolutionair doel.

³⁰ Dit heb ik eerder zo verwoord in Van Dijk (2015)

³¹ Of zoals van Loon het verwoordt "Het dialogische zelf is relationeel en fysiek gepositioneerd in de tijd (verleden, heden, toekomst) met het potentieel om nieuwe betekenis te genereren en nieuwe versies van het eigen zelf" (Van Loon 2017, 120).

