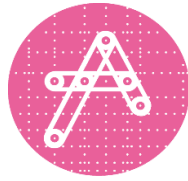


Complexe Maatschappelijke Opgaven & Publiek Leiderschap 'omringd door glorie' op het Plein met de Toren

Een inleiding

Amsterdam, 2019
ACTIVITY Academy
Drs. M.R.G.P. (Marco) Mud



Inhoudsopgave

Voorwoord

Inleiding

1. Context
 - Conflict
2. Competenties
3. Conditie
4. Casus
 - Conclusie
5. Continuatie

Nawoord

Bijlagen

1. Ontwikkelprogramma voor publieke leiders van complexe opgaven
2. Reflectieprogramma voor bestuurders van publieke organisaties met complexe opgaven
3. Diensten ACTIVITY
4. Profiel Marco Mud

Literatuurlijst



Voorwoord

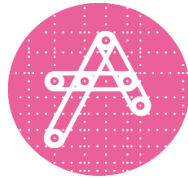
Steeds vaker stuit ik bij mijn interim- en advieswerk in de publieke sector op opgaven die 'groter' zijn dan de organisaties die ze moeten realiseren. Opgaven op het gebied van klimaatverandering, schone mobiliteit, een duurzame leefomgeving, de circulaire economie, digitalisering en veiligheid vragen allemaal om meer kennis, capaciteit en budget dan onder één dak beschikbaar is. Samenwerken met andere organisaties aan dit soort complexe opgaven is dé weg vooruit, maar steeds weer zie ik management teruggrijpen op bestaande, vertrouwde routines om het 'grotere' aan te pakken. Angst voor *het* onbekende, angst voor *de* onbekende.

En niet onterecht, denk ik, want is de Nederlandse publieke sector wel 'samenwerkingsvriendelijk' genoeg georganiseerd om effectief vanuit tijdelijke netwerkorganisaties aan complexe opgaven te kunnen werken? Uit bestuurskundig onderzoek blijkt immers dat het organisatielandschap van de publieke sector sterk gefragmenteerd is geraakt in de voorliggende decennia terwijl de maatschappelijke vraagstukken van deze tijd nu juist om een integrale benadering vragen.

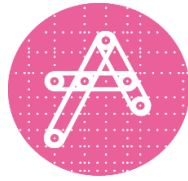
Dat overheidsorganisaties als Ministeries, Provincies en gemeenten in toenemende mate in coalitieakkoorden, agenda's en uitvoeringsprogramma's zijn gaan aangeven wat ze concreet aan de complexe problemen van deze tijd willen doen op basis van collegiaal bestuur en in samenwerking met externe partners, zie ik als positief. Uit bestuurskundig onderzoek blijkt namelijk dat politiek-bestuurlijke systemen alleen vanuit het politieke systeem tot hervorming komen. En dwingen in coalitieakkoorden vastgelegde integrale doelen niet tot levering, en dus tot hervorming van het systeem als die levering in gevaar komt op straffe van verlies van stemmen bij volgende verkiezingen?

Een handboek soldaat voor het samenwerkend aanpakken van complexe opgaven vanuit netwerken, is er echter niet. En vooruitlopend op eventuele hervormingen die intra-organisatie samenwerken beter ondersteunen en aansluitend bij de actuele dwingende noodzaak om maatschappelijke opgaven te realiseren, ben ik op zoek gegaan naar een snellere stap voorwaarts. En die denk ik te hebben gevonden in leiderschap, een bepaald type leiderschap. Leiderschap dat onvermoeibaar is in het nemen van initiatief naar haar of zijn omgeving om vraagstukken georganiseerd en gerealiseerd te krijgen. Leiderschap dat in staat is om die omgeving voortdurend te verbinden en te richten naar de samenwerking en het beoogde resultaat. Het resultaat van die zoektocht heb ik opgeschreven in dit paper waarmee ik hoop een bijdrage te leveren aan het oplossend vermogen van de publieke sector met betrekking tot de complexe opgaven waarvoor zij en daarmee wij allen gesteld staan.

Een woord van dank richt ik aan prof. dr. mr. (Leo) Witvliet van de ACTIVITY Academy zonder wie ik dit paper niet zou hebben geschreven en niet zou hebben kunnen schrijven. Een woord van dank ook aan Leon van Soomeren, Young Professional bij ACTIVITY, voor zijn redactionele ondersteuning. En aan hen die mij van feedback op conceptversies van de paper hebben voorzien, te weten: Ed Lam (associate partner ACTIVITY); Dirk-Jan de Bruin (Ministerie IenM);



Annette Berenschot (associate partner ACTIVITY); Henry Koopman (gemeente Amsterdam); Carole Wishaupt (Free Thinking Leaders); Marien den Boer (Ministerie EZ); Niek Duursema (Bedrijfsvoeringsorganisatie West-Betuwe, ad interim); Paulien Pistor (Waternet, ad interim); Jorrit Linders (gemeente Flevoland); Natasja Wijnen (Provincie Noord-Brabant); Rob Brugts (Provincie Utrecht); Robert Elbrink (gemeente Eindhoven); Victor Dobbe (Metropoolregio Rotterdam Den Haag); Rob Mathlener (Cleantech regio); Ron König (gemeente Deventer); Maarten Cassee (GVB Amsterdam); Reian Gerrits (Reiander); Arne van Hout (gemeente Nijmegen); Bas van Rijsbergen (gemeente Breda).

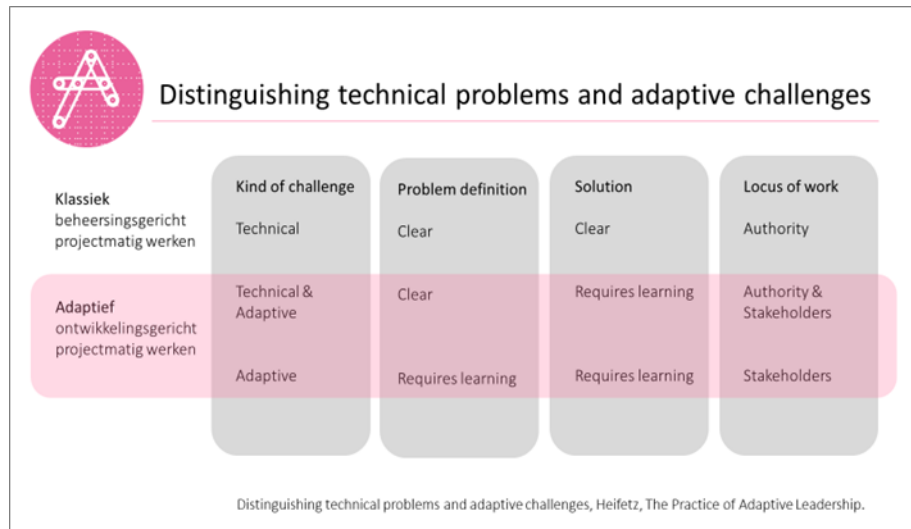


Inleiding

Over complexiteit, wicked problems en complexe opgaven en de leeswijzer.

In zijn boek 'Het Plein en de Toren; verborgen netwerken uit de geschiedenis', leert Niall Ferguson dat samenlevingen door de eeuwen heen afwisselend door overwegend hiërarchieën dan wel door overwegend netwerken gerund worden. En dat er continue strijd woedt tussen de Toren en het Plein.

De toren, als metafoor voor de verticale, hiërarchische macht van bijvoorbeeld grote en sterke bureaucratisch verkokerde instituties. En het Plein, als metafoor voor horizontaal



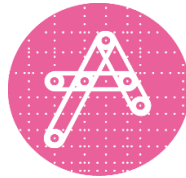
georganiseerde macht in tijdelijke samenwerkende netwerken van publieke, private en plurale¹ organisaties. Dit met als gevolg dat het uitmaakt voor het gedrag van leiders om succesvol te kunnen zijn in het ene of het andere leiderschapsklimaat. Heeft de Toren de overhand en wil je succesvol zijn als leider, dan beperk je je ambities, persoonlijkheid en vaardighedenbereik beter tot de lengte en breedte van de hiërarchische ladder waarop je staat. Heeft het Plein daarentegen de overhand dan heb je juist baat bij een invloedrijke positie in meerdere sociale netwerken binnen en buiten de Toren op basis waarvan je snel en doeltreffend kunt handelen.

Volgens vele wetenschappers en ervaringsdeskundigen uit verschillende disciplines leven wij – wij, voor deze paper afgebakend tot leiders in de publieke sector - in zogenaamde Vloeibare Tijden². Tijden waarin, gegeven de grote maatschappelijke dynamiek met veel onzekerheid op gebied van onder meer wetgeving, beleid en organisatiestrategie, meer op het (markt) Plein dan in de (statische) Toren te (be)halen valt. In deze tijd staan de zogenaamde *wicked problems* en/of complexe opgaven prominent op de diverse publieke beleidsagenda's. Opgaven die, volgens Ronald Heifetz³, complex zijn (zie inzet) omdat het achterliggende probleem niet wetenschappelijk geanalyseerd en in technische, te meten, te wegen of te tellen grootheden gedefinieerd kan worden; ze zich niet in een tastbare, s.m.a.r.t. oplossingsrichting laten opnemen, en zich niet exclusief onder de bevoegdheid van één leider

¹ Nieuwe benaming van *civic organisations*, Henry Mintzberg, 2019.

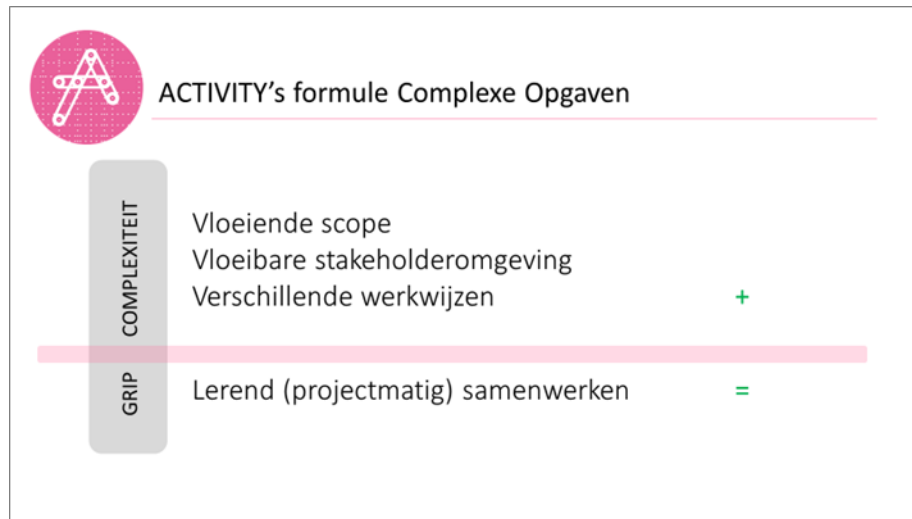
² Vloeibare Tijden, Zygmund, Bauman 2012.

³ Ronald Heifetz, Adaptive Leadership, 2009.



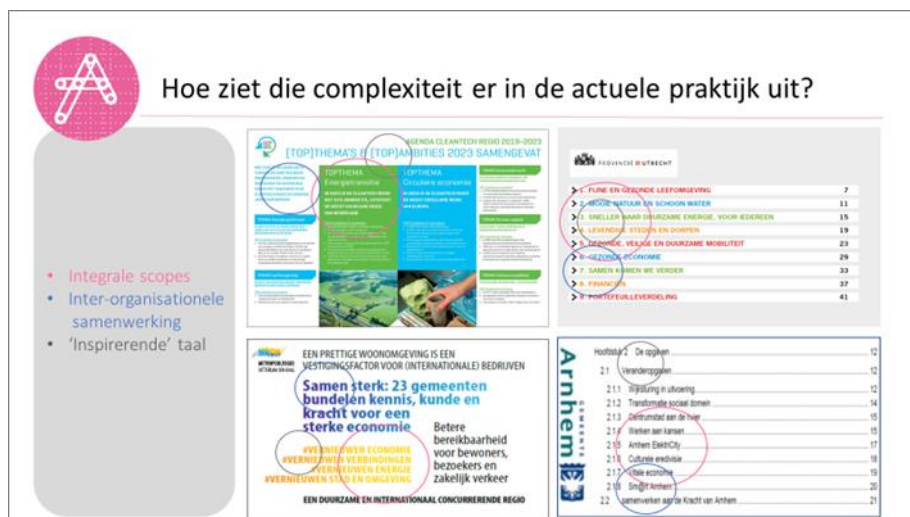
van één organisatie (onderdeel) afspelen. Waar nog aan toegevoegd kan worden dat er ook geen geverifieerde standaard aanpak voor dit type vraagstuk klaarligt en reguliere leiderschapscompetenties er niet naadloos op aansluiten. *Wicked problems* vragen om een organisatorische, methodische en leiderschapsbenadering buiten de routines van alledag waarin collectieve leerprocessen volgens Heifetz een centrale rol spelen juist omdat er geen routines voor klaar liggen. Zie

bijvoorbeeld het regeerakkoord van het huidige kabinet, coalitieakkoorden van gemeenten en provincies, en agenda's van publiek-private samenwerkingsverbanden zoals de Metropoolregio

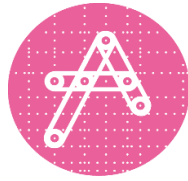


Rotterdam Den Haag, Regio Rivierenland en de Cleantech regio om maar een paar grote en kleine verspreid over het land te noemen. Of die van maatschappelijke organisaties zoals woningcorporaties en constateer dat ze zich allemaal, in meer of mindere mate, committeren aan het oplossen van *wicked problems* en/ of het realiseren van daaruit voortvloeiende, al dan niet s.m.a.r.t. geformuleerde, complexe maatschappelijke opgaven. Opgaven op het gebied van bijvoorbeeld: de circulaire economie, schone mobiliteit, een duurzame leefomgeving, digitalisering, en op het gebied van *human capital* met name in de zin van het behoud ervan in de eigen (stads)regio.

Allemaal problemen en opgaven die niet door één enkele Toren opgelost of gerealiseerd kunnen worden. En allemaal complexe problemen en opgaven, in vergelijkbare bewoording, ook geadresseerd door



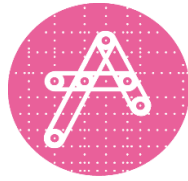
internationale instellingen. Denk in dit verband bijvoorbeeld aan de werkagenda van de Europese Commissie of de 17 duurzame ontwikkelingsdoelstellingen van de Verenigde Naties. Welke Toren is hoog, breed en diep genoeg om alle functionaliteiten, werkwijzen en



stakeholders te herbergen om de *glocally* verweven problematiek van de wereld, zo sterk naar voren komend op onze actuele nationale beleidsagenda's, op te lossen? En welke leider is hoog, breed en diep genoeg om ons daarin voor te gaan?

Gegeven de geagendeerde complexe maatschappelijke opgaven en de ontwikkeling die publieke organisaties doormaken vanuit de Toren, het Plein op is de publieke leider anno nu met de nobele ambitie om die complexe opgaven te realiseren niet een onverschrokken en autoritaire Achilles, Alexander de Grote of Julius Caesar. De publieke leider anno nu neemt beter voortdurend behoedzaam 'instructief initiatief' in de ruimte tussen Plein en Toren in om uit een verborgen potentieel aan complementaire organisaties een tijdelijke, effectieve netwerkorganisatie te organiseren, te conditioneren en te (laten) besturen. Dit om de complexe opgave, tot een voor de stakeholders van-het-moment, gewenst (tussen) resultaat te brengen. Wie effectief wil kunnen leiden in onze Vloeibare Tijden, is de stelling, is eerder een initiatiefrijke instructieve Perikles dan een initiatiefrijke commanderende Achilles.

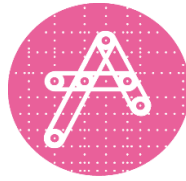
Wat zijn de kenmerkende competenties van zo'n type leider en waarom? En in wat voor een organisatieklimaat kan zij of hij excelleren? Om daar meer inzicht in te krijgen onderzoeken we in **hoofdstuk 1: de Context**, op basis van een bestuurs- en organisatiewetenschappelijke analyse, wat de oorzaken van maatschappelijke *wicked problems* en complexe opgaven zijn, waaruit ze bestaan en wat het conflict is waar publiek leiderschap tegenaan loopt bij het oplossen respectievelijk realiseren ervan. Daarnaast onderzoeken we binnen welk organisatie-model ze passend benaderd en stukje bij beetje opgelost dan wel gerealiseerd kunnen worden. Kenmerkende leiderschapscompetenties die bij het realiseren van complexe opgaven in dito omgevingen passen, onderzoeken we vervolgens in **hoofdstuk 2: de Competenties**. Dit met behulp van inzichten van Agranoff en McGuire en daarnaast Crosby voor wat betreft de vraag *wat* samenwerken in tijdelijke netwerkorganisaties in de praktijk behelst en *hoe* leiderschap netwerkorganisaties kan opzetten, faciliteren en sturen. En met behulp van een vijftal meta-leiderschapsmodellen aan de hand waarvan we een competentieprofiel schetsen voor een publieke leider voor een complexe opgave in een dito omgeving. Op basis waarvan we bij de vraag van een optimaal leiderschapsklimaat uitkomen, een vraag die we – in **hoofdstuk 3: de Conditie**s - zullen proberen te beantwoorden op basis van de principes van het zogenaamde 'lerend organiseren' en de ruimte door het bestuurlijk leiderschap gecreëerd en verzekerd ter voorkoming van groepsdenken, waarbinnen het executieve leiderschap zijn werk kan doen. Op basis waarvan tevens een handelingsrepertoire voor bestuurlijk leiderschap wordt geschetst. In **hoofdstuk 4: de Casus**, is, indachtig Winston Churchills observatie dat hoe verder je kunt terugkijken in de tijd des te verder je erin vooruit kunt kijken, een instructief bestuurskundig voorbeeld van een historische initiatiefrijke, pedagogische leider van het Plein, of in dit geval beter de Agora, opgenomen. Een publieke leider uit de antieke tijd waarvan we veel zouden kunnen leren bij het vervullen van nobele missies met betrekking tot het realiseren van complexe maatschappelijke opgaven gegeven de democratische, horizontale machtsbalans waarbinnen ook hij, destijds, grip op de



complexiteit van zijn tijd zocht en vond. In **hoofdstuk 5: Continuatie**, wordt een doorkijkje naar het mogelijk toenemende belang van New Public Governance in de toekomst geschetst.

Qua **afbakening** geldt de politieke verantwoording van politieke bestuurders aan hun raden, staten of kamers; het democratische proces waaraan zij ondergeschikt zijn. Ondanks de invloed van dit proces op het bestuurlijk handelen van politieke bestuurders en daarmee op het uitvoerend leiderschap van hun organisaties is dit als gegeven beschouwd, omdat het er altijd is en het niet beheerst en maar tot op zekere hoogte beïnvloed kan worden.

In **bijlage I** is een leiderschap-ontwikkelprogramma geschetst voor de publieke leider die anno nu effectief wil kunnen zijn op het Plein naast de Toren van de Nationale Publieke Opgave(n). In **bijlage II** is een indicatief reflectieprogramma opgenomen voor een bestuur dat effectief leiding wil geven aan een portfolio met complexe opgaven in netwerkverband. En in **bijlage III** is een typering van ACTIVITY als management, advies en opleidingsbureau opgenomen met daarbij specifieke diensten op gebied van organisatorische complexiteit.



1 Context

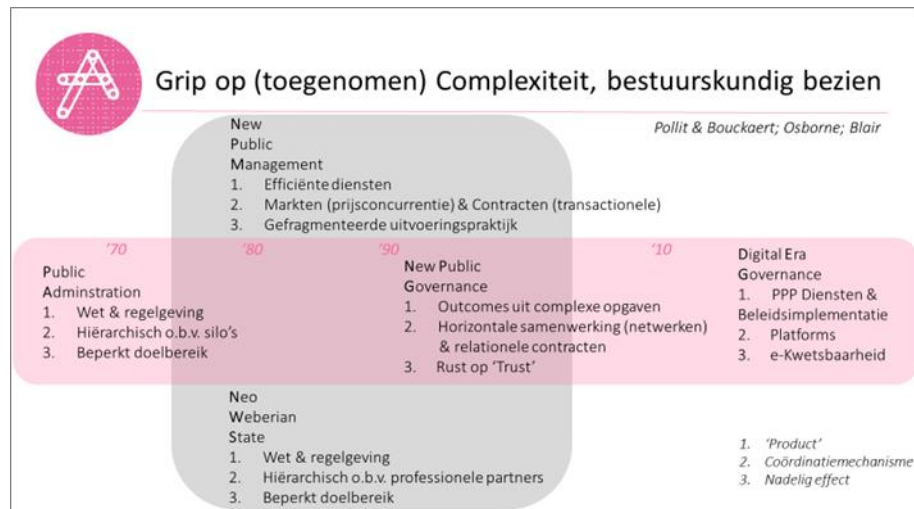
Over een complexe leiderschapscontext, of waar liberaal overheidsbeleid sinds de jaren zeventig van de vorige eeuw een gefragmenteerde overheid creëert en ruimte biedt aan ‘vijf motoren’ van maatschappelijke verandering met complexe maatschappelijke problemen en organisatorische verhoudingen tot gevolg die leiden tot complexe maatschappelijke opgaven waarop met name met behulp van integratieve leerprocessen binnen netwerkorganisaties grip op kan worden verkregen en behouden.

Bestuurskundige en bedrijfskundige oorzaken van complexiteit

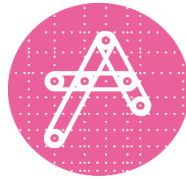
In hun langlopende studie ‘Public Management Reform’, geven Pollit en Bouckaert een bestuurskundige analyse van hoe westerse overheden zich over de ongeveer afgelopen vijftig jaar hebben hervormd en waarom. Was ‘de’ overheid tot aan de jaren zeventig van de vorige eeuw hiërarchisch

georganiseerd en hield zij zich primair bezig met wet- en regelgeving, vanaf de jaren tachtig bleek dat niet langer voldoende te zijn. Naar voorbeeld van politieke leiders als Ronald Reagan in de Verenigde Staten van Amerika en Margaret Thatcher

in het Verenigd Koninkrijk werd met liberaal overheidsbeleid aangestuurd op enerzijds een kleine, efficiënte overheid⁴ en anderzijds op meer ruimte voor privaat ondernemerschap en individualisering van de samenleving. Dit met als bijproducten een hogere verwachting van de kwaliteit van overheidsdiensten en de wens om meer transparantie van en betrokkenheid bij beleidsontwikkelingsprocessen. In combinatie met de toegenomen democratische, egalitaire geest in de samenleving en daarbij aansluitende mondigheid raakten overheden geïnspireerd om zich te professionaliseren en/ of zich meer als bedrijf te gaan gedragen. Dit met als kenmerkende praktijk het op afstand zetten van diensten onder gespecialiseerd management welke de uitvoering daarvan op basis van transactionele contracten aan marktpartijen overliet. Dit ‘overheid als bedrijf’-fenomeen, dat bekend is geworden onder de naam New Public Management, is heden ten dage nog goed zichtbaar aan het gefragmenteerde overheidslandschap om ons heen dat gevormd wordt door vele op verschillende niveaus en in verschillende sectoren opererende overheidsorganisaties, overheidsdiensten, uitvoeringsorganisaties en maatschappelijke organisaties. Allemaal publieke organisaties met



⁴ Met aan de basis de toepassing van het economische gedachtegoed van Milton Friedman door Ronald Reagan in de VS en Margaret Thatcher in het VK, in neoliberal overheidsbeleid, vanaf ongeveer 1980.



een eigen primair proces en daaruit vloeiende wetten, regels, beleid en producten en diensten. Of New Public Management als hervorming echt tot een efficiëntere overheid heeft geleid is volgens Pollit en Bouckaert maar moeilijk aan te tonen, maar de vraag of de gefragmenteerde overheid zoals we die kennen nog wel in staat is om de complexe vraagstukken en opgaven van deze tijd op gebied van bijvoorbeeld samenleven, economie en klimaat op te lossen kan wel worden beantwoord. Dat lukt, om met Stephen Osborne⁵ te spreken, namelijk niet goed met de op zakelijke competitie geënte methoden van de New Public Management (NPM). Als reactie daarop is vervolgens de New Public Governance (NPG) ontstaan, een manier van geprojectificeerd samenwerken tussen meerdere (publieke, private en plurale⁶) organisaties, gebaseerd op een combinatie van netwerktheorie en elementen van new public management waarbij 'trust', en niet prijscompetitie zoals bij NPM, een belangrijk uitgangspunt is. Trust, 'vertrouwen', hier bedoeld als 'de smeerolie van een samenwerking' als gevolg van (door spelregels) voorspelbaar gemaakt gedrag⁷.

In zijn paper 'Grip op Complexiteit' beschrijft Leo Witvliet op basis van een bedrijfskundige analyse hoe we als samenleving in een Vloeibare Tijd⁸ zijn geraakt waarin veranderingen geen tijd krijgen om te stollen omdat ze steeds weer door nieuwe veranderingen worden

ingehaald. Wetten worden nog voordat ze maatschappelijk werken ingehaald door weer nieuwe wetten. Vigerend beleid wordt overlapt door nieuw beleid. Een volgende reorganisatie bijt in de staart van een nog lopende. Hierbij gaat Witvliet uit van de vijf motoren van



verandering van Lynda Gratton⁹ te weten: (1) technologie, waarbij de impact van digitalisering en robotisering centraal staat; (2) demografie, met maatschappelijke impact van vergrijzing en verplaatsing; (3) globalisering van economische activiteit met impact op het lokale niveau getuige de opkomst van populistische, identiteitspolitiek en gele hesjes; (4) democratisering met de impact van transparantie van en betrokkenheid bij het maken dan wel stoppen van overheidsbeleid, en (5) energie met de impact van klimaatveranderingen en energietransitie. Deze krachten zijn op zichzelf genomen al goed voor de nodige disruptie, maar in exponentiele zin als je bedenkt dat ze als strengen in elkaar gevlochten zijn en integraal

⁵ Stephen Osborne, The New Public Governance?, 2010.

⁶ Voorheen geduid als civil society, term van H. Mintzberg, 2019.

⁷ Gebaseerd op werk van Sandra Schruijer, hoogleraar USBO.

⁸ Zygmund Bauman, Vloeibare Tijden, 2012.

⁹ Lynda Gratton, The Shift, 2014.



drukken op samenlevingen met daarin de organisaties en het leiderschap van belang voor deze paper.

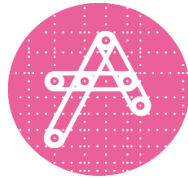
Voor die organisaties om effectief met deze *wickedness* om te kunnen gaan; om er een zekere mate van 'grip' op te hebben, geeft Witvliet aan dat er *shifts* (zullen) zijn binnen organisaties. Zo identificeert hij een *shift* van eenheid naar veelheid waarbij het eendimensionale analyse-instructiemodel door een multidimensionaal variatie-selectiemodel binnen besluitvormingsprocessen wordt vervangen. Een tweede *shift* die hij identificeert is die van focus op management naar focus op het primaire proces waarbij midden managers of opstijgen naar een hoogste, dunne managementlaag, of in het primaire proces zakken, of uit de organisatie vertrekken. Een derde *shift* die hij vervolgens identificeert is die van het routinematig 'blind' doorwerken op basis van langjarig vastgelegde strategieën naar het (onder) zoekend werken en continue leren en bijsturen op basis van zogenaamde TWO's: tijdelijk werkbare oplossingen. Een vierde *shift* die dan mogelijk wordt als gevolg van de als het ware projectficering van het primaire proces uit voorgaande *shifts*, is het leggen van focus niet alleen op de eigen organisatie, maar op het netwerk waarbinnen de eigen organisatie zich bevindt om ondersteuning te vinden, samenwerking, op basis van toegevoegde waarden aan het eigen primaire proces en de eigen doelen. Tenslotte identificeert hij een vijfde *shift* van denken in verticale, hiërarchische functies naar denken in horizontale, initiatiefrijke en instructieve rollen.

Conflict

Van zowel de bestuurskundige als de bedrijfskundige analyse hierboven leren we wat de oorzaken van complexiteit zijn. Op basis van de bestuurskundige analyse stellen we de fragmentatie van het publieke en private organisatielandschap vast die sinds de jaren zeventig van de vorige eeuw op gang is gekomen. Vanaf die tijd ontstonden er steeds meer organisaties met allemaal hun eigen primaire proces(sen) en hun eigen voornamelijk op *transactional contracting* gebaseerde managementsystemen. En op basis van de bedrijfskundige analyse kunnen we onder verwijzing van de hierboven genoemde agenda's en programma's een toename van *wicked* 'maatschappelijke' *problems* constateren als gevolg van de vijf verandermotoren van Lynda Gratton te weten: technologie, demografie, globalisering, democratie en energie. Het *overall* conflict dat daarmee uit deze analyse naar voren komt, is het gegeven dat het organieke speelveld gefragmenteerd is *terwijl* het oplossen van de *wicked problems* en het realiseren van de complexe maatschappelijke opgaven van onze Vloeibare Tijden een integratieve, organisatie-overstijgende aanpak behoeven.

Netwerkorganisaties

De maatschappelijke problemen en opgaven passen, zoals hierboven al opgemerkt, niet in één Toren die hoog, breed en diep genoeg is. Complexe opgaven op gebied van klimaat, technologie en demografie, om er maar een paar te noemen, kunnen, zoals in de bestuurskundige analyse al aangegeven, alleen nog maar in tijdelijke netwerkorganisaties,




vanaf het Plein, worden opgelost. En daarom, voordat we dieper ingaan op de vraag wat de kerncompetenties van de publieke leider van complexe maatschappelijke opgaven anno nu zijn, eerst nog een korte verdieping over wat nu precies netwerkorganisaties zijn en wat ze nodig hebben om tot stand te komen en werkend te blijven. Dit vanuit de aanname dat opgavegerichte netwerkorganisaties niet een vast gegeven met bijvoorbeeld een telefoonnummer of e-mailadres zijn en ook niet als vanzelf ontstaan. Netwerkorganisaties worden doelgericht opgericht, tijdelijk in leven gehouden en na de *performing*-fase¹⁰ afgebouwd.

Organisatiepsychologe Silvia Prins definieert netwerk- of multi partij-samenwerking als een 'proces waardoor partijen die verschillende kanten van een probleem zien, op een constructieve manier hun verschillen exploreren en samen zoeken naar oplossingen die verder reiken dan

hun eigen beperkte visie van wat mogelijk is'. Een definitie die zij ontleent aan Gray en waarvoor ze de volgende vijf kenmerken noemt: (1) de belanghebbenden binnen het netwerk zijn inter-

afhankelijk; (2) door constructief omgaan met verschillen ontstaan oplossingen; (3) de vertegenwoordigers van organisaties en belangengroepen nemen samen beslissingen; (4) de vertegenwoordigers nemen collectief verantwoordelijkheid voor de toekomstige ontwikkelingen, en (5) samenwerking is een groeiproces. In algemene zin concludeert zij dat het bij multi partij-samenwerking van groot belang is om tijd te nemen om samen met alle relevante vertegenwoordigers van het probleemdomein een gedeelde heldere doelstelling te formuleren en deze regelmatig met elkaar te toetsen. En dat de samenwerking er baat bij heeft als de diversiteit in het systeem zoveel mogelijk aanwezig blijft, en de organisatie ervan zodanig flexibel is dat hij mee kan evolueren met de noden van de samenwerking in plaats van vast te zitten in het keurslijf van een klassiek, routinematig georganiseerd project. Een multi partij-samenwerking ontwerpen vraagt volgens Prins namelijk meer dan een stappenplan of een rugzak met methodieken. Het vereist ook inzicht in de onderstroomse¹¹ dynamieken die zich ontwikkelen tussen de betrokkenen zoals inertie, weerstand of conflict.



'Governance is about managing networks'.

Interdependence between organisations. Governance is broader than government, covering non-state actors. Changing the boundaries of the state meant the boundaries between public, private and voluntary sectors became shifting and opaque.

Continuing interactions between network members, caused by the need to exchange resources and negotiate shared purposes.

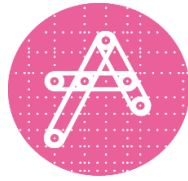
Game-like interactions, rooted in trust and regulated by rules of the game negotiated and agreed by network participants.

A significant degree of autonomy from the state. Networks are not accountable to the state; they are self-organising. Although the state does not occupy a privileged, sovereign position it can indirectly and imperfectly steer networks.

Rhodes, The New Governance, 2001

¹⁰ Stadia van groepsvorming, ook bekend onder de noemer Forming – Storming – Norming – Performing is een psychologisch model uit de groepsdynamica van Bruce Tuckman, 1965.

¹¹ Veranderen van Maatschappelijke Organisaties, Jaap Boonstra cs, p. 238.



Inzichten, conclusies en aanbevelingen die we in dezelfde bewoording of in woorden van gelijke strekking ook tegenkomen bij grondleggers, ontwikkelaars en duiders van de NPG zoals Agranoff, McGuire, Bognador, Osborne, Crosby, Pollit, Bouckaert en Rhodes die in het bijzonder aangeeft dat netwerken, alhoewel in principe *self-organizing*, zich nooit helemaal aan de invloed van overheden kunnen onttrekken (zie inzet). Geen Plein zonder Toren, derhalve.

Conclusie

De context waarbinnen publieke leiders zich in onze Vloeibare Tijden over maatschappelijke opgaven ontfermen is dus complex te noemen. Dit enerzijds omdat liberaal overheidsbeleid sinds de jaren zeventig van de vorige eeuw een gefragmenteerde overheid heeft gecreëerd. En er anderzijds 'vijf verandermotoren' op gang zijn gekomen met complexe maatschappelijke problemen tot gevolg. *Wicked problems* die overheid breed tot programma's en agenda's met complexe maatschappelijke opgaven hebben geleid. Opgaven die alleen geïntegreerd, organisatie-overstijgend en met behulp van met name collectieve leerprocessen binnen netwerkorganisaties vanaf het Plein kunnen worden aangepakt in plaats van met vanuit Torens gestuurde *command and control* systemen. Maar hoe dan, en wie neemt hiervoor met succes het 'instructieve initiatief'?



2 Competenties

Over het competentieprofiel van de uitvoerende publieke leider die met succes een tijdelijke netwerkorganisatie kan opzetten, leiden en (laten) besturen voor de ontwikkeling en realisatie van complexe maatschappelijke opgaven. Uitgaande van de inzichten van Agranoff en McGuire over het belang van het zowel kunnen beschikken over verticale als horizontale competenties, gaan we te rade bij Barbara Crosby over hoe een effectieve cross-border, netwerksamenwerking eruit kan zien. En vullen hun onderzoek aan met de methode van relational contracting als optimale contrateringsvorm voor netwerkorganisaties omdat ze naast het Wat het Hoe van de samenwerking onderzoeken en afspreken. Vervolgens richten we ons op relevante kerncompetenties binnen het vijftal meta-leiderschapsmodellen dat Jaap Boonstra naar aanleiding van de veelheid aan leiderschapsprofielen heeft samengesteld. Hierbij richten we ons in dit hoofdstuk op executief, uitvoerend leiderschap. Brutaal eindigt dit hoofdstuk deducierend en selecterend met een eigen visie van de schrijver op de kerncompetenties van de publieke leider anno nu. Voor de vraag hoe die ontwikkeld kunnen worden wordt verwezen naar bijlage I van deze paper.

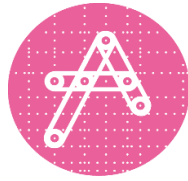
Leiderschapshandelingsrepertoire

In hun onderzoek 'Collaborative Public Management', concluderen Agranoff en McGuire dat (Noord-Amerikaanse) gemeentelijke organisaties als spil kunnen (blijven) fungeren van de publieke, private en plurale netwerken om hen heen met behulp waarvan ze complexe publieke opgaven die hun eigen macht en kracht te boven gaan toch kunnen realiseren, als ze die tenminste op basis van gedragen korte en lange termijnstrategieën, opportunistisch en actief najagen. Opportunistisch in de zin van het voortdurend zoeken, vinden en organiseren van allerhande bronnen om de eigen doelen mede mee te bereiken. En actief in de zin dat managers zowel in de eigen Toren als op het Plein¹² netwerken onderhouden en netwerkorganisaties opzetten om die doelen te bereiken. Aan dergelijke gemeentelijke organisaties valt onder meer op dat ze immer initiatief nemen, (additionele) middelen uit het netwerk halen en benutten ter realisatie van de eigen agenda en de competenties van de groep managers die ook horizontaal in externe processen, projecten en programma's werken, koesteren en ontwikkelen.

Maar *wat* doen die managers dan precies op het Plein met de Toren, is de vraag die tot inzicht moet leiden in de kerncompetenties van de leiders die gesteld staan voor complexe maatschappelijke opgaven. Agranoff en McGuire noemen net als anderen onder meer: co-creatieve beleidsontwikkeling, het zoeken van gedeelde belangen en aanvullende financieringsbronnen, onderhandelen en contracteren, en het co-creatief opzetten en realiseren van tijdelijke netwerkorganisaties al dan niet in de vorm van *joint* programma's en projecten om de eigen en gemeenschappelijke doelen mee te bereiken¹³. Om een beeld te krijgen van *hoe* een dergelijk *joint* programma of project tot stand kan komen - *joint*

¹² Public Collaborative Management, Agranoff en McGuire, 2003, p. 43

¹³ Public Collaborative Management, Agranoff en McGuitre, 2003, p. 157



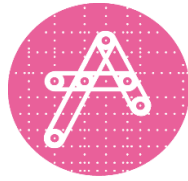
programma's en projecten zijn immers niet zelf-organiserend - zoomen we met Barbara Crosby¹⁴ in op mogelijk handelingsrepertoire van (uitvoerend) leiderschap gesteld voor het realiseren van een complexe opgave via een tijdelijke vorm van organisatie.

De processtappen die Crosby voor de publiek leider schetst is klassiek. Het proces loopt via een aantal stappen van probleem via het definiëren van een opgave en het organiseren van noodzakelijke uitvoeringscondities naar een uitkomst; de oplossing. Het innovatieve zit echter in de wijze waarop de leider het speelveld organiseert, met hoofd en hart. Het initiatief dat Crosby's leider steeds neemt is het organiseren van communicatieplatforms waarop stakeholders samenkomen om te begrijpen, te ontwikkelen en te beslissen en te besturen. Het begrijpen van problemen en opgaven gebeurt in zogenaamde informele en formele *forums* waarop over inhoud, condities en mogelijke vormen van samenwerking wordt gesproken. Het ontwikkelen en beslissen geschiedt in politieke *arena's* met een gemeenschappelijk programma of project als resultaat. En vanuit zogenaamde *courts* (denk aan rechtbanken) volgen de stakeholders dan de voortgang van de samenwerking en lossen er hun conflicten in op. Zoals ondermeer Agranoff en McGuire aangeven, verricht de uitvoerend leider zijn/ haar activiteiten niet op basis van 'harde' autoriteitsmacht. Maar onderneemt die op basis van 'zachte' informatiemacht. De autoriteitsmacht ligt namelijk verdeeld over de stakeholders en zeker niet bij de uitvoerend leider. Hierbij stelt Crosby de publiek leider een zogenaamd drie dimensioneel handelingsrepertoire beschikbaar. Hiermee kan zij/ hij stap voor stap vorm en richting geven aan de samenwerking op basis van een combinatie van 'zachte, informatiemacht¹⁵' en 'hardere planningsmacht'. Daarbij voortdurend balancerend op de rand van de zogenaamde onderstroom waarin zich de onzekerheden, angsten en eigen ambities van betrokkenen bevinden en de tastbare bovenstroom waarin het om afspraak, voortgang en verantwoording gaat. En steeds zodanig initiatief nemend en instructie gevend dat de zogenaamde niet-rationele, onderstroomse verschillen tussen de diverse betrokkenen, via normering van de samenwerking overgaat in het maken van afspraken over concrete, zichtbare en tastbare gemeenschappelijke acties en producten.

Op het processtappenschema van uitgangspunt naar uitkomst, organiseert een publiek leider dus vooral richtinggevende communicatieactiviteiten die moeten leiden tot, vanuit de verschillende uitgangsposities, vertrouwen (voorspelbaar gedrag), gedragen ideeën, plannen en overeenkomsten. Maar van probleem tot overeenkomst, of van anoniem netwerk tot vertrouwde netwerkorganisatie kom je niet zomaar. Belangen, ambities en risico's van diverse stakeholders, en hun achterbannen (...), moeten, stapje voor stapje, convergeren naar een gemeenschappelijk belang, gemeenschappelijke ambitie, een gemeenschappelijk risico. Doordat de publiek leider zich in *forum*, *arena* en *court* met nadruk, volgens Crosby, richt op de grens waaraan iedereen raakt: daar waarop samenwerking mogelijk is en waarvoor en waaraan voorbij dat niet (goed) mogelijk is, wordt de scheidslijn tussen beoogd resultaat en afbakening, tussen doel en middelen, tussen droom en realiteit voortdurend in beeld

¹⁴ The New Public Governance?, Osborne cs, 2010, p. 200 – 220.

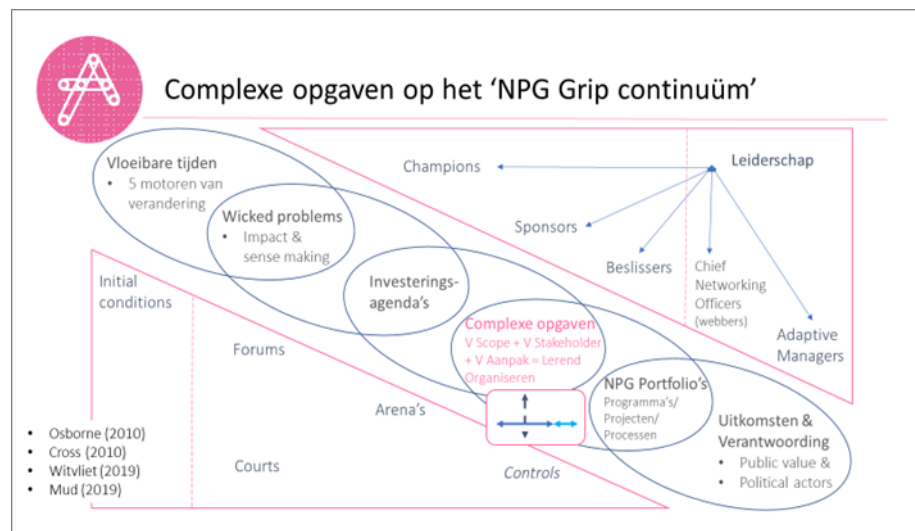
¹⁵Public Collaborative Management, Agranoff en McGuire, 2003, p.179.



gehouden, en daarmee realistisch richting gegeven. Middelen die hierbij ingezet kunnen worden, worden door Crosby *boundary objectives* genoemd. Vrij vertaald: halffabricaten, documenten waarmee de samenwerking ontwikkeld, getoetst en door-ontwikkeld wordt. Halffabricaten kunnen analyses, samenwerking-protocollen, planningen zijn; documenten die informeren, discussie faciliteren, verschillen overbruggen (vooral), samenwerking helpen convergeren en uiteindelijk tot projectplannen en (relationele) contracten leiden. In inzet is een poging gedaan om dit speelveld en handelingsrepertoire geïntegreerd en samengenomen met eerdere inzichten geïnterpreteerd weer te geven.

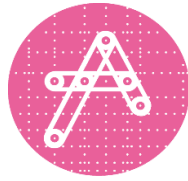
In aanvullende zin wijs ik op het fenomeen van *relational contracting*; een vorm van contracteren die zowel in de studie van Agranoff als Crosby impliciet blijft als het om het contracteren van tijdelijke samenwerking gaat. Algemeen bekend is *transactional contracting* als methode van het gedetailleerd gespecificeerd overeenkomen van de levering van een bepaald product of een bepaalde dienst voor een bepaalde prijs. Het type overeenkomst dat wel het Wat, maar niet het Hoe benoemt. Dat Hoe, dat zoekt de leverancier maar zelf uit. Niet leveren conform voorwaarden, is hierbij gelijk aan – gechargeerd gesteld – een malus, een boete betalen. Omdat het volgens sommigen beter kan, omdat teleurstelling, vertraging van oplevering en herstelkosten kunnen worden voorkomen als het Hoe ook in het contract wordt meegenomen, is in de Verenigde Staten van Amerika een tegenbeweging opgekomen waar een groep juristen *relational contracting*¹⁶ heeft ontwikkeld. Dit is een vorm van contracteren waarbij niet alleen naar het Wat van het product of de dienst wordt gekeken, maar ook naar de wijze van achterliggende samenwerking waarvan vervaardiging van het product afhankelijk is. Een passende vorm van contracteren voor

collaboratieve samenwerking tussen publieke, private en plurale samenwerking dus die gesteld staat voor een unieke samenwerking waarbij het beoogde doel afhankelijk is van bronnen van allen. En daarmee een



wezenlijke competentie voor de publiek leider die een complexe opgave wil realiseren met behulp van een tijdelijke netwerkorganisatie. *Relational contracting* als methode ook om vertrouwen in de zin van voorspelbaar gedrag te stimuleren.

¹⁶ Thaslam College of Business the University of Tennessee, 'Unpackaging Relational Contracts'



Alhoewel niet empirisch door Agranoff en McGuire onderzocht stellen zij, met Crosby, dat *leadership* een succesfactor voor effectieve multi-partijen samenwerking is als zij stellen dat: *Collaborative leadership and management the 'principles of soft guidance' require as a replacement for command and control.*¹⁷ waarbij zij noemen het belang van informatie en het vermogen om binnen groepen met diverse belangen, ambities en risico's tot gemeenschappelijke inzichten, gedragingen en overeenkomsten te komen. Maar wat voor een type leider brengt en houdt met succes die processen, producten en personen bijeen die in onze (vloeibare) tijd nodig zijn om grip te (laten) krijgen en (laten) houden op een netwerkorganisatie? Met Jaap Boonstra tasten we de verschillende mogelijkheden af.

Vijf dominante leiderschapsstijlen

In zijn boek 'Perspectieven op leiderschap', geeft Jaap Boonstra een overzicht van vijf dominante leiderschapsstijlen door de jaren heen. Op basis van dat overzicht (zie inzet), dat loopt van het klassieke, op macht en beïnvloeding gebaseerde leiderschap, via het

doelgerichte leiderschap waarmee de spreekwoordelijke neuzen naar eenzelfde kant worden gericht, naar het actuele, transformationele, op verbinden en motiveren gebaseerde leiderschap, constateert hij een

verschuiving binnen leiderschap van nadruk op planning en controle naar aandacht voor visie, missie en inspiratie. In essentie gaat het bij leiderschap dan, in een bespreking van Boonstra's boek op de site Management Impact, om de vraag of iemand, nu *command and control* niet langer effectief is, bereid is om initiatief te nemen, om zijn of haar nek uit te steken. De moderne leider, gespeend van (expliciete) macht, methoden en magie lijkt dus meer op professionele vermogens als initiatief, lef en richtinggevend verbinden aangewezen. Kijken we naar dit palet aan leiderschapspectieven vanuit de wetenschappelijke onderzoeken van Prins, Agranoff en McGuire en Crosby die hierboven zijn weergegeven dan lijken met name het doelgerichte en het transformationele leiderschapspectief van Boonstra daarop het meest aan te sluiten. Dit in combinatie met het expliciet gemaakte begrip initiatief, wat misschien niet zozeer een vaardigheid of activiteit is, maar een persoonlijkheidstrekk.



Typering van de vijf definities van leiderschap

- | | |
|---------------------|--|
| 1 Klassiek | gaat om het beïnvloeden van anderen om hen iets te laten doen wat ze uit zichzelf niet zouden doen. |
| 2 Formeel | gaat om personen die als manager of leider zijn aangesteld en daar rechten en plichten aan ontlennen. |
| 3 Doelgericht | gaat om het beïnvloedingsgedrag van een individu om de activiteiten van een groep te richten op het realiseren van een gezamenlijk doel. |
| 4 Transactioneel | gaat om een ruilrelatie tussen leiders en volgers. |
| 5 Transformationeel | gaat erom dat de leider anderen weet te motiveren. |

¹⁷ Public Collaborative Management, Agranoff en McGuire, 2003, p.183.



Leiderschapscompetentieprofiel

Dus hoe zou een competentieprofiel er van een publiek leider, gesteld voor een complexe opgave, op een complex organisatorisch speelveld, waarop geen standaard aanpak klaarligt, er dan tegen een wetenschappelijke achtergrond uit kunnen zien? In de vorm van een mogelijke advertentietekst:

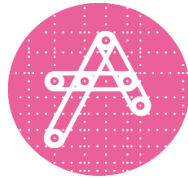
Publieke organisatie XYZ, komt graag in contact met een zelfbewuste, aan de publieke zaak verknochte Pleinmanager M/V met een wervende, activerende en richtinggevende visie op lerend organiseren op basis van de volgende kennis, vaardigheden en persoonlijkheidskenmerken:

Hij/ zij heeft kennis van, inzicht in en ervaring met: organisatorische complexiteit en complexe opgaven; netwerkorganisatie op basis van proces-, project-, programma-, portfoliomanagement en *relational contracting*; strategische afstemming en conditionering.

Hij/ zij is bewust-bekwaam op de vaardigheden: lerend organiseren en interveniëren; spreekvaardigheid en gedrag; groepsvorming en -sturing; onderhandelen en conflictbeheersing.

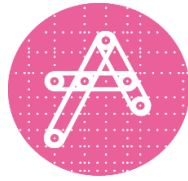
Zij/ hij beschikt over persoonlijkheidskenmerken die, op basis van de Big5, overeenkomen met: een open houding, nieuwsgierig naar het andere, de ander; consciëntieus in woord, geschrift en gedrag in overeenstemming met het collectieve doel; extravert, communicatief, sociaal verbindend; respectvol onderhandelend over doel, tempo, samenwerking en middelen; niet neurotisch, relativerend, kan tegen een stootje, (stoïcijns).

Hij/ zij is bereid samen met ons te onderzoeken in welke mate kandidaat 'instructief initiatief' neemt om vanuit bovengenoemde kennis en vaardigheden activiteiten binnen en/ of buiten de eigen organisatie op te zetten op basis waarvan relevante betrokkenen met elkaar inzicht kunnen ontwikkelen en hoe ze op basis van hun eigen belangen kunnen samenwerken om complexe opgaven te definiëren en realiseren op basis van collectief gemaakte afspraken in de vorm van bijvoorbeeld intentieverklaringen, mission statements, projectplannen en/of relationele contracten.



10 Tips voor uitvoerend leiders

- 1 Ontwikkel een (initiële) visie op de complexe opgave op basis van een analyse van het *wicked problem*, de complexiteit van de opgave, de (potentieel) betrokkenen, de (conflicterende) belangen, benodigde middelen en mogelijke processtappen voorwaarts via platform en arena;
- 2 Zorg voor passende mandaten (of bestuurlijke dekking) voordat je een platform op of een arena of court instapt;
- 3 Zorg voor de bevoegdheid om een tijdelijke organisatie op basis van professionele merites en evenwichtige betrokkenheid van organisaties binnen het netwerk naar jouw inzicht in te richten;
- 4 Start de samenwerking met een nieuw of vernieuwd tijdelijk team steeds met het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie op het beoogde resultaat en de wijze van samenwerken waaruit dat resultaat voortkomt;
- 5 Stel 'lerend organiseren' centraal in je werkwijze want complexiteit kan alleen op basis van inzicht in het wat, hoe en waarom ontwikkeld en opgelost worden;
- 6 Organiseer de beslissende stakeholders actief en effectief op basis van een proces van *relational contracting*;
- 7 Spreek een duidelijk scopemanagementproces af;
- 8 Werk overtuigd vanuit de kracht en beperking van je persoonlijkheid, je kennis en kunde – en blijf er lerend inzitten. Laat je lerende identiteit zien en stimuleer die bij anderen.
- 9 Heb lef, heb durf, heb vertrouwen. Alleen jij hebt voldoende overzicht en inzicht om het initiatief te nemen voor een uitnodigende, enthousiasmerende, richtinggevende instructie. Ook als het (weer) tegen zit. Treedt angst stoïcijns tegemoet.
- 10 Zorg voor *back up* voor als de eenzaamheid van het leiderschap even niet langer binnen de formele tijdelijke organisatie kan worden opgelost.

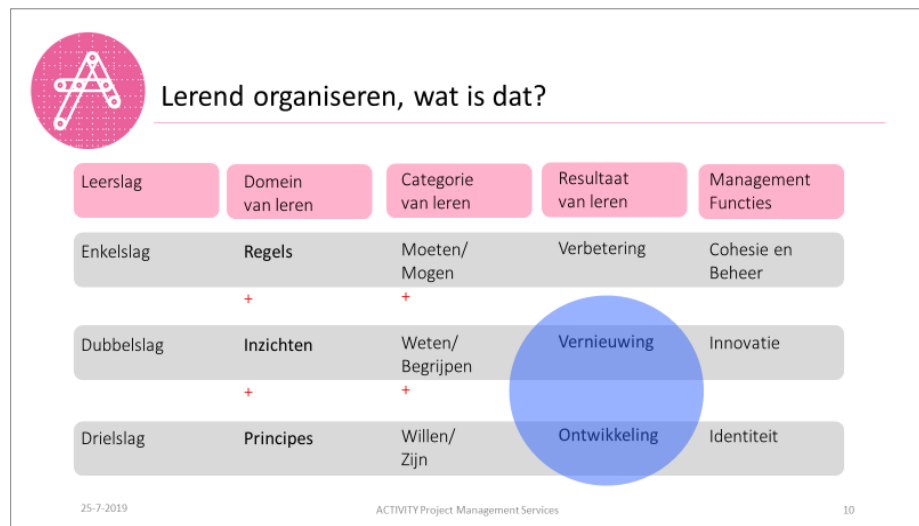


3 Conditie

Over leiderschapsklimaat, of: de condities voor effectief uitvoerend leiderschap. Hiermee komen we uit bij de vraag wat een optimaal leiderschapsklimaat is, een vraag die we in dit hoofdstuk zullen proberen te beantwoorden op basis van de principes van het zogenaamde 'lerend organiseren' en de ruimte door het bestuurlijk leiderschap gecreëerd en/ of vitaal gehouden en verzekerd ter voorkoming van groepsdenken; een specifieke ruimte waarbinnen het executieve leiderschap zijn werk kan doen. Hiermee wordt tevens een handelingsrepertoire voor bestuurlijk leiderschap geschetst waarbij voor toepassing naar bijlage II van deze paper wordt verwezen.

Maar hoezeer bovengeschetst competentieprofiel voor publiek leiderschap voor complexe opgaven in dito omgevingen ook terugvalt op de kwaliteiten van de leider zelf omdat er op het Plein geen standaard processen, producten en personen in de voorraadkast van een collectief

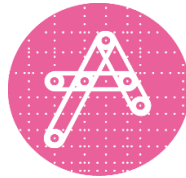
netwerkgeheugen klaarliggen om mee aan de slag te gaan, helemaal op zichzelf staat de publieke leider natuurlijk niet. Daarom wijst Leo Witvliet in zijn paper 'Grip op Complexiteit', dan ook op het belang van een zogenaamd



ecologisch leiderschapsklimaat waarin uitvoerend leiderschap in overeenstemming met de mogelijkheden van haar/ zijn omgeving aan complexe opdrachten kan werken. Maar zo'n ruimte is specifiek en dient bewust-bekwaam gecreëerd en onderhouden te worden.

De lerende Tom Tom van een ecologisch leiderschapsklimaat

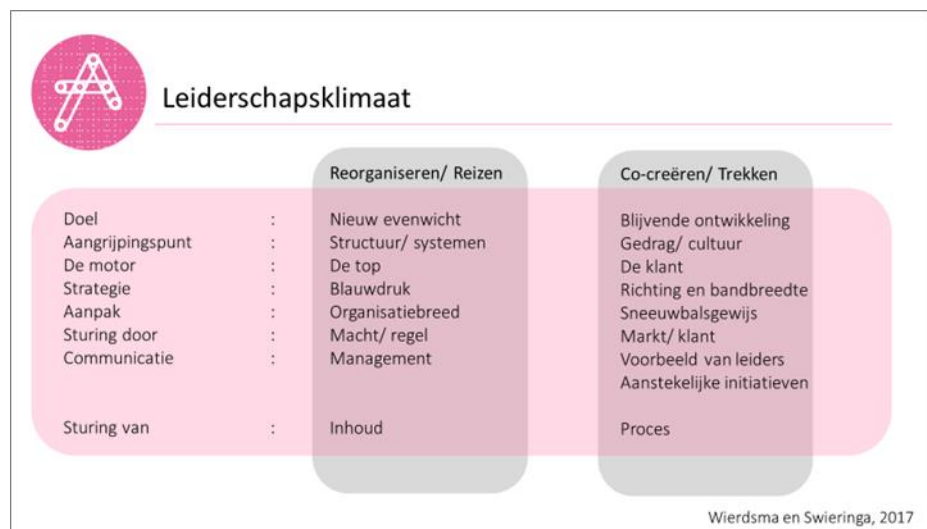
In hun boek 'Lerend Organiseren' geven Wierdsma en Swieringa aan dat succesvolle organisaties in onze Vloeibare Tijden, netwerkorganisaties zijn. Netwerkorganisaties die hun primaire proces(sen) door middel van zogenaamde tijdelijk werkbare overeenstemming uitvoeren en, lerend van de feedback van hun klanten en elkaar, hun werkwijze(n) steeds aanpassen om succesvol te kunnen blijven. Hierbij staan drie intensiteitsniveaus van leren centraal. Ten eerste het enkelslag leren waarop met regels houding en gedrag van medewerkers wordt voorgeschreven en verbeterd met cohesie en beheer als doel. Het dubbelslag leren waarop op basis van inzicht (gedrags) regels worden begrepen en vanuit nut, in gezamenlijkheid, worden geïnnoveerd. En op het hoogste intensiteitsniveau van het drielslag leren waarop gemeenschappelijke principes voor een identiteit, die aangeeft wat een



organisatie is en wil, dan wel durft te zijn, zorgen; een identiteit die fungeert als een Tom Tom in voortdurend veranderende omstandigheden¹⁸. Anders dan het *command and control* van de verticaal georganiseerde bureaucratie hebben horizontaal georganiseerde netwerkorganisaties die uitgaan van de principes van lerend organiseren wel een groot vermogen om externe variëteit¹⁹ op te vangen. Dit omdat ze anders dan bureaucratieën niet alleen op basis van reumatische, vaste regels en voorschriften, blind voor de omgeving opereren, maar adaptief met oog voor de omgeving op basis van een combinatie van tijdelijke regels, inzicht en vooral identiteit.

Helaas kan de hierboven genoemde Tom Tom niet eenvoudig via een webshop worden verkregen. Deze

Vloeibare Tijden Tom Tom kan alleen via een zogenaamde Plek van Moeite worden verkregen; een plek waarop ten koste van bloed, zweet en tranen een organisatie identiteit wordt gesmeed: een organisatie die



weet wie hij is en wat hij wil (denk aan eerdergenoemde coalitie- en werkakkoorden, uitvoeringsprogramma's en agenda's) en zodoende leiderschap door complexe situaties heen kan helpen navigeren. De Plek van Moeite is getransformeerd naar een Plek van Ontmoeting als bestuurlijk leiderschap, uitvoerend leiderschap en medewerkers samenkomen om bestaande regels op basis van een collectief herbezinningsproces aan te passen aan nieuwe omstandigheden. Samen lerend en niet be-lerend.

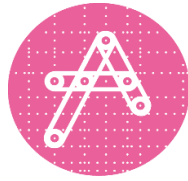
Inrichting ecologisch leiderschapsklimaat

Maar voor dit samen leren, dit co-creëren zoals Witvliet het noemt, moet wel ruimte²⁰ zijn. In 'Lerend Organiseren', noemen Wierdsma en Swieringa acht kenmerken (zie inzet) van de organisatie die effectief met veranderingen kan omgaan. Omdat complexe opgaven ook veranderopgaven zijn, zijn ze goed bruikbaar om een beeld te schetsen van een optimale ruimte voor publiek leiders gesteld voor complexe maatschappelijke opgaven. Een dergelijke ruimte is ten eerste, een ruimte waarbinnen blijvende ontwikkeling plaats kan vinden en

¹⁸ Lerend Organiseren, Wierdsma en Swieringa, 2017, p. 165.

¹⁹ Wet van Ashley uit 1956, uit Lerend Organiseren van Wierdsma en Swieringa, 2017, p.140.

²⁰ Het Nieuwe Projectmatig Werken, Witvliet, Mud en Lam, 2017.



ontwikkeling niet als een tijdelijke onevenwichtigheid wordt ervaren die (steeds weer) in een nieuw evenwicht omgezet moet worden. Onze Vloeibare Tijden zijn permanent *unfrozen*²¹ en de publiek leider heeft er baat bij als haar of zijn handelen niet tegen een *frozen baseline* maar een adaptieve strategie wordt 'gemeten'. Ten tweede, een ruimte waarin gedrag en cultuur en niet structuur en systemen het aangrijpingspunt voor verandering zijn. Gedrag zorgt voor doelrealisatie, structuren en systemen ondersteunen daarbij. Een ruimte ook waarbinnen het volstrekt helder is dat het dienen van de klant, de client, de burger leidend is en niet het dienen van de top van de piramide. Een ruimte waarbinnen regulier op basis van een adaptieve strategie richting wordt gegeven aan de gemeenschappelijke acties en welke met projecten en programma's binnen gestelde kaders en bandbreedten op basis van eigen leiderschapsinzicht wordt gerealiseerd. Dit in tegenstelling tot het (laten) uitvoeren van 'geregelde' (eerste orde) blauwdrukken. Een ruimte waarin een lerende, zoekende, maatwerk aanpak gestimuleerd wordt in plaats van een standaard aanpak. Een ruimte waarin sturing niet geschiedt op basis van verticale macht en regels, maar op basis van behoeften van klant, client of burger. Een ruimte waarin management niet langs geijkte verticale lijnen communiceert, maar door middel van voorbeeldgedrag en door het nemen van inspirerende initiatieven. En een ruimte waarbinnen, anders dan het geven van richting, niet op (detail) inhoud wordt gestuurd, maar op proces: op de trektocht die samen, gefaseerd convergerend naar het doel wordt afgelegd.

Inrichten ecologisch leiderschapsklimaat

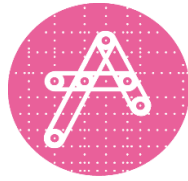
Effectief bestuurlijk leiderschap dat deze ruimte, naast wat zij maatschappelijk wil zijn en bereiken, als deel van de eigen identiteit beschouwt, creëert en onderhoudt een optimaal ecologisch leiderschapsklimaat voor uitvoerend leiderschap dat gesteld staat voor complexe opgaven. Waarbij het overigens niet zo is dat de bestuurder specifiek dat uitvoerende leiderschap dient. Dienen, in de opvatting van Wierdsma en Swieringa betekent namelijk niet 'vragen wat medewerkers willen. Dienen betekent niet doen wat medewerkers vragen; verwennen is verwaarlozen. Dienen betekent die activiteiten verrichten die nodig zijn om de organisatie levensvatbaar en vitaal te houden²².' Bij dit type dienend leiderschap staat het publieke belang centraal; de klant, de client of de burger. En zou bijvoorbeeld – niet onwaarschijnlijk - blijken dat de eigen organisatie vanwege *groupthink*²³, als klassiek product van verkoking en daaruit voortvloeiende *turf wars*²⁴, succes in de weg staat van het succesvol realiseren van complexe opgaven en projectificering ervan geboden is, dan wordt het bestuur geacht in te grijpen. Structuur is dan wel niet een aangrijpingspunt van lerende organisaties om verder te komen, aanpassing ervan kan wel degelijk een doel zijn als hij effectief samenwerken in het collectieve belang in de weg staat. Een beproefde methode die dan kan worden toegepast is het inzetten van zogenaamde *Red Teams*. *Teams* die in de

²¹ Naar Kurt Lewins (unfreeze – change – refreeze) model of change, jaren vijftig vorige eeuw.

²² Lerend Organiseren, Wierdsma en Swieringa, 2017, p. 190.

²³ Irving Janis, 1982.

²⁴ Joined-Up Government, Bognador cs, 2005.



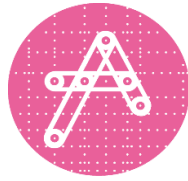
organisatie op zoek gaan naar blokkades die samenwerken in tijdelijke organisaties voorkomen of bemoeilijken en (laten) opheffen. Veranderingen die besturen in eigen zogenaamde *Seeing Rooms* zouden kunnen volgen. *Rooms* waarin het portfolio met complexe opgaven in samenhang, goed navolgbaar en bestuurbaar is gemaakt. Een methode ook waarop collegiaal bestuur kan worden gebaseerd en waarmee bestuurlijke disfunctionaliteit als gevolg van verschillende politieke belangen en ‘bijtende’ portefeuilles kan worden voorkomen.

Conclusie

Panta Rhei. Bestuurlijk leiderschap dat, aansluitend bij de Siense metafoor van Fergusson van het Plein en de Toren, bewust-bekwaam, vanuit identiteit en op basis van lerend organiseren, luifels weet te spannen van het Palazzo Pubblico over de Piazza del Campo Pubblico creëert een schaduwrijke, ecologische ruimte voor zichzelf en collega publiek leiders op uitvoerend niveau.

10 Tips voor bestuurlijk leiders

- 1** Weet van tevoren goed wat je nastreeft met de samenwerking en wat niet opdat een ruimte voor onderhandeling en besluitvorming ontstaat.
- 2** Speel actief mee in het *relational contracting* proces zodat doel, beoogde resultaten, sturingsproces en bestuurlijk gedrag bij uitvoering, meevallers en risico's voor alle betrokkenen voorspelbaar zijn;
- 3** Zorg voor een neutraal mandaat voor de uitvoerend leider; een mandaat namens alle besluitvormende stakeholders zodat hij/ zij nooit in een loyaliteitsspagaat komt;
- 4** Vraag naar een scopemanagementproces als dat niet door de uitvoerend leider wordt voorgelegd.
- 5** Als je je in een stuurgroep laat vertegenwoordigen laat dat dan zijn door iemand die past bij de andere stuurgroep leden en zorg dat hij/ zij passend beslisbevoegd is;
- 6** Geef leiding aan de realisatie en doorontwikkeling van een zichtbare organisatie-brede professionaliseringsstrategie ter verbetering van het netwerk-werken;
- 7** Geef collegiaal leiding aan een bestuurlijk portfolio met organisatie-breed complexe opgaven;
- 8** Vraag in elke budgetaanvraag voor realisatie van een complexe opgave – voor zover nodig - een post leer- en pechgeld om ruimte aan de materiële en immateriële risico's te bieden;
- 9** Stel bewust een uitvoerend leider aan die voldoet aan benodigde persoonlijkheidskenmerken en competenties en enthousiasme (zie hoofdstuk Competenties).
- 10** Heb aandacht voor je uitvoerende leiders en stel je regelmatig op de hoogte van wat jij bestuurlijk voor haar/ hem kunt doen.



4 Casus

Over de vraag of en hoe publieke leiders gesteld voor complexe opgaven gediend kunnen worden met goede voorbeelden naar Churchilliaans inzicht door blik ver terug in de tijd te werpen.

In de vijfde eeuw voor de start van de reguliere jaartelling democratiseerde Athene geleidelijk na een periode onder de macht van Koningen en Tirannen te hebben gestaan. In de beginfase van die democratiserende periode groeide Perikles, vrij vertaald 'omringd door glorie' (495 – 429 voor aanvang reguliere jaartelling) op, stimuleerde die ontwikkeling en was er zeer succesvol in als *stratégos*; als generaal die 14 jaar achter elkaar in die functie werd herkozen. En dat was niet alleen omdat hij een goed militair leider was. Dat was ook en met name zo omdat hij over uitzonderlijke retorische, didactische vaardigheden beschikte. En dat is waarom juist Perikles zo interessant voor ons 'eenentwintigde eeuwers' kan zijn. Ook hij leefde tegen een achtergrond van een Toren in Vloeibare Tijden waarbinnen maatschappelijke ontwikkelingen en bestuurlijke activiteiten zich meer op het Plein dan in de Toren waren gaan afspelen. En ook hij moest complexe maatschappelijke opgaven meer met het Woord dan met het Zwaard georganiseerd krijgen. Al moeten we natuurlijk voorzichtig zijn bij het al te enthousiast aanwijzen van parallellen tussen nu en toen. Toen was een andere tijd. De tweeënehalf duizend jaar oude spreekwoordelijke Toren van de Tiran van Athene is bepaald niet dezelfde als die van onze overheid in de jaren zeventig van de vorige eeuw, al kan de bijna zeventienhonderd jaar oude Toren aan de rand van het schelpvorming Piazza del Campo in Siena er misschien nog mee wedijveren? Hoe dan ook, het gaat hier natuurlijk om de grote lijn zodat we mogelijk door de oogbaren heen een aantal lessen kunnen leren van leiderschap op de antieke Agora voor gebruik op onze (post) moderne Pleinen van nu en in de toekomst. Juist omdat we zover terugkijken kunnen we zonder afleiding gefocusseerd kijken.

Die focus leggen we op vijf gerelateerde delen van Perikles' talenten, zijn achtergrond, zijn maatschappelijke omgeving en zijn opgaven. Volgens Vincent Azoulay in zijn studie 'Pericles of Athens' rustte Perikles' macht voornamelijk op zijn kwaliteiten als generaal (*stratégos*) en als redenaar (orator). Hij was als zoon van een voorname familie natuurlijk goed opgeleid en benetwerkt. Maar zijn gedemocratiserde en democratiserende omgeving maakte het hem onmogelijk om zijn militaire kwaliteiten op tirannieke zin door te drijven zoals in de periode voor zijn geboorte nog gewoon was. In tegenstelling daartoe moest hij, vanuit eigen initiatief, de burgers van Athene van het nut en de noodzaak van het ondernemen van een militaire campagne overtuigen. En alleen met voldoende stemmen vóór in de Pnyx behaald, het Atheense parlement, kon hij aan de slag. Maar ook dan had hij geen vrijbrief om te doen wat hij wilde. Zijn mandaat als *stratégos*, als generaal, liep een jaar, en werd per jaar bevestigd dan wel ontbonden. Perikles verwierf zijn plek in de geschiedenis meer met het Woord dan met de Daad. Waarbij zij gezegd dat die Daad, die daden niet alleen maar militaire activiteiten betroffen, maar ook maatschappelijke, al dan niet militair gerelateerd. Een voorbeeld hiervan is het terugtrekken van alle Atheners binnen de muren van stad en het onbeheerd laten van

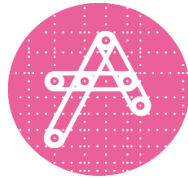


de vruchtbare en waardevolle landerijen van de aristocratische Atheners onder druk van een aanval van Sparta. Deze actie verliep zonder fysieke slag of stoot terwijl er grote weerstand tegen was vanuit de rijke, grootgrondbezitters van Athene. Weerstand die Perikles, lid van diezelfde club, weerstond vanaf het spreekgestoelte van de Pnyx, in het algemeen belang. Waarom lukte het Perikles om, in moderne termen, zowel de Verticaliteit van de historische aristocratie als de Horizontaliteit van de burgers te weerstaan respectievelijk te mobiliseren en te sturen? Wat was zijn geheim, wat waren zijn kenmerkende competenties?

Natuurlijk is het antwoord op deze vraag veel hoger, breder en dieper dan ik nu geef. Met historici als Thucydides en Plutarchus en filosofen als Socrates en Plato en moderne wetenschappers als Azoulay die allemaal waardevolle bijdragen hebben geleverd aan beschrijving van het leven van Perikles kan en ga ik mij niet meten. Maar wat ik van hen leer en fascinerend vind vanuit mijn achteruitkijk verrekijker zijn hun bijdragen waarin mogelijk lessen voor ons, voor nu zitten; lessen die ik met groot enthousiasme deel omdat ik weet dat in ieder geval ik er baat bij heb (gehad).

Strategie. Reputatie. Initiatief. Retorica. Gedrag. Democraat.

Perikles wist, als bekwaam strateeg, wat hij wilde, stelde doelen en zorgde voor voldoende middelen om ze te bereiken. Zijn reputatie als succesvol generaal hielp hem om zijn strategieën te verwezenlijken al stond hij niet bekend als ijzervreter, maar eerder, een beetje spottend gezien de tijd waarin hij leefde, als twijfelaar. Altijd wachtte hij met het toepassen van zijn macht als hij geen andere, diplomatieke weg meer zag om strijd te voorkomen. Perikles beklom ondanks zijn reputatie het spreekgestoelte van de Pnyx om steun voor zijn plannen te verwerven, alvorens hij ze uitvoerde. Keer op keer nam hij initiatief om in het openbaar zijn gedachten uit te spreken, zijn publiek te overtuigen van zijn ideeën en het te instrueren als het niet makkelijk te overtuigen was. Het succes dat hij hiermee had, zijn gelauwerde grafrede en Azoulay's typering als 'Rhetorical Athlete', getuigen van Perikles' grote retorische vaardigheid. Een vaardigheid die hij ontwikkelde op basis van de – achteraf zo genoemde - sofistieke spreekvaardigheidsschool van Gorgias van Leontini, die als grondlegger van de retorica wordt gezien. Ook qua gedrag stelde Perikles zich anders, democratischer, op dan zijn voorvaderen. Hij toonde zich alleen in het openbaar als het echt nodig was, opereerde zoals Azoulay dat zegt dan in het Licht en dan in het Donker. Als 'Dark King' maakte hij zich schaars, wist hij wanneer te zwijgen, maakte zich minder kwetsbaar en geliefder als hij veel van zijn werk verrichte via delegatie en stromannen. Binnen de muren van Athene lijkt het erop dat Perikles een antieke democraat in hart en nieren was. Hij zocht electorale steun voor zijn plannen voordat hij ze uitvoerde, legde er ook verantwoording voor af tijdens het verloop ervan en onderwierp zich jaarlijks aan de besluitvorming over verlenging van zijn mandaat als *stratégos* als lid van het college van *stratégoi*, een college van tien strategen die over oorlog en vrede beslisten. Ook hier weer een *check and balance* mechanisme waaraan Perikles gehoorzaam was aan de Atheense Boulé (Raad).



Conclusie

Wat kunnen we als publieke leiders gesteld voor complexe maatschappelijke opgaven, te realiseren in een complexe organisatie omgeving in Vloeibare Tijden leren van Perikles van Athene? Kunnen we überhaupt iets leren van een militair leider van zo lang geleden, zullen sommigen ongetwijfeld, en wellicht met rede, zeggen? Wat ik er in ieder geval van geleerd heb als bestuurskundige en ervaringsdeskundige op het gebied van het (mede) realiseren van complexe(re) maatschappelijke opgaven, is het volgende.

Als publiek leider gesteld voor het realiseren van complexe opgaven zijn in ieder geval qua competenties twee vaardigheden en een aantal kennisdomeinen, een persoonlijkheidskenmerk en een inspiratiebron van groot belang.

Je persoonlijkheid moet het voortdurend nemen van initiatief naar je omgeving toe, in goede en slechte tijden, bij weerstand of meewind, zin of geen zin, mogelijk maken of in ieder geval niet in de weg staan. Zonder initiatief geen opgave, geen organisatie, geen resultaat. Een netwerk heeft geen 06 nummer.

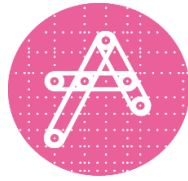
Gegeven de vloeibare omgeving waarin je opereert, het vloeiende karakter van je opgave en de variërende werkwijzen waarmee je voortdurend te maken hebt vragen van je dat je excelleert als strateeg en redenaar, dat je altijd een (ver)bindend plan voorwaarts hebt en dat te allen tijde overtuigend kunt 'verkopen'. Als jij geen Grip tussen Chaos en Control meer kunt tonen of suggereren op proces, plan en betrokken personen, wie dan nog wel?

Om te kunnen excelleren in woord en daad heb je ook kennis nodig. Deels van de materie; de aard van de opgave, maar ook van bestuur, (verander) management en (tijdelijke) organisatievormen.

En van binnen moet een vlammetje bij je branden. Een heilig vuur dat het dienen van de publieke zaak warm houdt, ook als de Vloeibare Tijden ook nog eens vrieskoud aanvoelen.

En daarom is, als we indachtig Churchill wijze lessen uit het verre verleden trekken, een initiatiefrijke instructieve Perikles eerder een voorbeeld voor ons in onze Vloeibare Tijden dan een initiatiefrijke commanderende Achilles.

Voor een praktische uitwerking van deze competenties wordt verwezen naar de advertentietekst die in voortgaand hoofdstuk is opgenomen.



5 Continuatie

Een studie, een lezing een paper; nooit staan ze op zichzelf, immer op de schouders van hun voorgangers. Zo is ook dit paper schatplichtig aan vele wetenschappers en ervaringsdeskundigen uit heden en verleden en preludeert het op nieuwe ontwikkelingen. Vandaar deze paragraaf als oefening in bescheidenheid met een leestip tot slot.

In de bestuurskundige analyse in hoofdstuk 1 hierboven is een ontwikkeling van de overheid geschetst van gesloten, verticaal hiërarchisch naar meer open, horizontaal democratisch. Maar is deze ontwikkeling van *Government* naar *Governance* tot een einde gekomen; tot een soort Einde van de Geschiedenis²⁵? En dat in zogenaamde Vloeibare Tijden?

Nee, de ontwikkeling van publieke organisaties, net als van private en plurale overigens maar dat terzijde, gaat gegeven die Vloeibare Tijden en de darwinistische impact daarvan natuurlijk gewoon door. Zo transformeert de New Public Governance, als actuele passende werkwijze voor complexe opgaven, alweer naar een zogenaamde Digital Era Governance²⁶. Dit betreft een op termijn gedigitaliseerde overheid die, definitief voorbij de hiërarchische kokers, bestaat – zou moeten gaan bestaan - uit platforms. Apps bijvoorbeeld, waarop publieke, private en plurale organisaties, binnen de wettelijke kaders van de overheid, naast elkaar diensten aanbieden en in co creatie beleid ontwikkelen. Deze ontwikkeling, die eerder door Dunleavy²⁷ is geduid, is in een recente studie van het Tony Blair Institute for Global Change met als titel 'Transforming Government for the 21st Century'²⁸, wervend uitgewerkt. Een echte aanrader waarmee het Plein van Ferguson op termijn net zo plat lijkt (sic) te worden als de Aarde van Thomas Friedman²⁹.

²⁵ The End of History, Francis Fukuyama, 1992.

²⁶ Public Management Reform, Pollit & Bouckaert, 2017.

²⁷ Patrick Dunleavy, Digital Era Governance, 2008.

²⁸ Tony Blair Institute for Global Change, 'Transforming Government for the 21st Century', 2019.

²⁹ The Earth is Flat, Thomas Friedman, 2005.



Nawoord

Hoe wordt een overheid, waarbij zoveel publiek-private projecten zo vaak zo anders dan verwacht lopen, 'goed' in het realiseren van complexe opgaven? In de woorden van de populaire hoogleraar innovatie-economie aan de Universiteit van Sussex, Mariana Mazzucato³⁰:

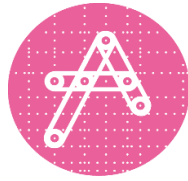
“Er zijn volop collectieve problemen die schreeuwen om een oplossing: klimaatverandering, armoede, ziektes, voeding, vergrijzing. Waarom denken we niet als collectief wat meer in projecten zoals de moonshot?”

Overheden moeten doelen durven stellen, en die verwezenlijken door zelf technologie in te kopen, maar ook als investeerder via bijvoorbeeld publieke investeringsbanken. Door geld te steken in dit soort projecten kunnen ze grote veranderingen mogelijk maken. De overheid zet de missie uit en bepaalt de voorwaarden, en vervolgens gaat het bedrijfsleven aan de bak om die missie uit te laten komen. Ik geloof juist heel erg in innovatie die van onderop komt: overheden moeten vooral niet alles zelf gaan doen.

Maar overheden zijn te timide geworden, ze laten zich piepelen door het bedrijfsleven. Als een overheid nu business friendly is, betekent dat lage belastingen, minder regels. Maar overheden kunnen beter bedrijven stimuleren om oplossingen te bedenken voor urgente maatschappelijke problemen.”

Mazzucato schreef eerder dit jaar een rapport voor de EU waarin ze voorstelde om *moonshots* te richten op de duurzame ontwikkelingsdoelen van de VN, bijvoorbeeld: het creëren van honderd CO₂-neutrale steden in de EU. De oceanen plasticvrij maken of dementie de wereld uit helpen zijn ook opties.

³⁰ 'Overheid moet Moonshots doen', Marina Mazzucato, NRC 09.11.2018.



Bijlage I

In deze bijlage is een leiderschap-ontwikkelprogramma geschetst voor de uitvoerend publieke leider die effectief wil kunnen zijn op het Plein naast de Toren van de Nationale Publieke Opgave(n).

Het programma kent drie leerlijnen: een cognitieve, een praktijk en een individuele ontdekkende. De individuele ontdekkende vormt de ruggengraat van het opleidingsprogramma. Het kunnen krijgen en houden van grip als publiek leider op complexe opgaven in een complexe context, is het doel ervan.

In de cognitieve leerlijn wordt state-of-the-art (academische) kennis op een aantal relevante kennisdomeinen uitgediept en aan de eigen praktijk getoetst. Wetenschappers en ervaringsdeskundigen van ACTIVITY verzorgen interactieve colleges over onder meer:

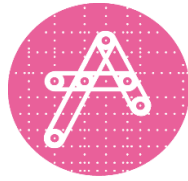
- *Wicked problems*, complexe opgaven & initiatiefrijk en instructievaardig leiderschap;
- Complexe opgaven & proces-, project-, programma-, en portfoliomanagement;
- Netwerken, Netwerkorganisatie & *relational contracting*;
- Strategische afstemming & conditionering;
- Lerend organiseren & Intervenieren;
- Leiderschap, initiatief & stoïcisme en leiderschap, instructie & retorica.

In de praktijk leerlijn worden academische kennis en praktische ervaring ingezet om vanuit verschillende perspectieven de eigen vraagstukken uit de dagelijkse praktijk te duiden. Wetenschappers, ervaringsdeskundigen en *learning consultants* van ACTIVITY begeleiden deelnemers bij het verkrijgen van inzicht in hun eigen vraagstukken. De centrale perspectieven zijn onder meer:

- Tijdelijke samenwerking, diversiteit en vertrouwen;
- Tijdelijke samenwerking, *relational contracting* en vertrouwen;
- Spreekvaardigheid en gedrag;
- Onderhandelen en conflictbeheersing.

De individuele ontdekkende leerlijn is gericht op persoonlijke leiderschapsontwikkeling door middel van intervisie en reflectie op het eigen functioneren in relatie tot de eigen organisatievraagstukken. Learning consultants en ervaringsdeskundigen van ACTIVITY verzorgen op basis van een Big5 persoonlijkheidskenmerken onderzoek individuele reflectie en intervisie aan de hand van eigen casuïstiek, ervaringen en vraagstukken vanuit het centrale perspectief van: initiatiefrijk en instructievaardig leiderschap.

In deze opleiding speelt het eigen leerproces zich dus af op het snijvlak van state-of-the-art kennis, de eigen praktijk (aan de hand van je eigen leercasus) en de eigen, realistische ambitie.



Bijlage II

In deze bijlage is een reflectieprogramma opgenomen voor bestuurders van publieke organisaties die binnen netwerken hun complexe opgaven realiseren.

Het reflectieprogramma bestaat uit meerdere interactieve modules waarin op basis van *state of the art* academische en praktische inleidingen door en onder begeleiding van learning consultants van ACTIVITY op de eigen bestuurspraktijk wordt gereflecteerd, individueel, als bestuur of als samenwerkende besturen, al dan niet samen met het eigen directieteam respectievelijk met directieteams.

Het reflectieprogramma kan dermate praktisch worden uitgevoerd dat het input voor een verbeterprogramma van de eigen organisatie kan opleveren.

Het reflectieprogramma bevat in ieder geval de volgende modules:

Een cognitieve module: Hoe grijpen coalitieakkoord, complexe opgaven, een vloeibare omgeving en een geprojectificeerde organisatie in elkaar; wat zijn bestuurlijke, organisatorische en persoonlijke kansen en risico's, en hoe optimaliseer je het rendement van een geprojectificeerde organisatie?

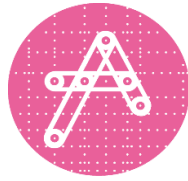
Onderwerpen die in deze module besproken worden zijn: complexiteit, complexe opgaven, adaptief portfolio-, programma-, project- en procesmanagement, de netwerkorganisatie, executief en bestuurlijk leiderschap en bestuurlijke samenwerking.

Een vaardigheden module: Hoe ondersteunt een bestuur stimulerend richtinggevend de uitvoerende activiteiten van de leiders en medewerkers van de eigen organisatie zonder daarbij hen, management en collega-bestuurders onbedoeld voor de voeten te lopen?

Onderwerpen die in deze module besproken worden zijn: bestuurlijk, thematisch en uitvoerend, managerial portfoliomanagement; bestuurlijk en executief leiderschap; kenmerken van een (nog niet) geprojectificeerde organisatie; bestuurlijke interventiekunde; spreekvaardigheid, (voorbeeld)gedrag en benutting en beheersing van het eigen temperament.

Een persoonlijke ontwikkelmodule: Hoe ben ik effectief als bestuurder in en namens mijn bestuur in geval van het mede en laten realiseren van complexe opgaven?

Onderwerpen die in deze module besproken worden zijn: wat kan ik bijdragen gegeven behoefte van de organisatie en de eigen sterkten en zwakten; vertrouwen; het beheersen van het eigen temperament; met management mee kunnen werken aan en binnen een adaptieve strategie; hoe ga ik om met externe (politieke) druk ook en met name rondom verkiezingsperiodes?



Bijlage III

In deze bijlage zijn diensten van ACTIVITY opgenomen.

ACTIVITY is een netwerkorganisatie gespecialiseerd in het leiden van complexe (netwerk) organisaties, het organiseren, managen en besturen van complexe opgaven en het opleiden, adviseren en coachen van publiek uitvoerend en bestuurlijk leiderschap gesteld voor (een portfolio met) complexe opgaven.

Vanuit haar Academy organiseert ACTIVITY lezingen zoals de jaarlijkse Beeldenstormlezing, ronde tafels, masterclasses en onderzoeken. Vanaf 2020 wordt het mogelijk voor netwerkorganisaties om lid van de netwerkademie van ACTIVITY te worden.

Voor **opleidingsactiviteiten** van ACTIVITY voor executief en bestuurlijk leiderschap gesteld voor complex opgaven wordt verwezen naar voorgaande bijlagen waarin opleidingen zijn opgenomen welke door (wetenschappelijke) docenten, *learning consultants* en ervaringsdeskundigen van ACTIVITY worden verzorgd.

De proces, project, programma, interim **managers** (waaronder *chief networking officers*) en *webbers* van en via het netwerk van ACTIVITY beschikken over veel ervaring bij het realiseren van complexe opgaven en het geven van leiding aan complexe organisaties, hetgeen immer vanuit een schaduwmanagementteam van ACTIVITY geschiedt.

Specifieke **adviesdiensten** die ACTIVITY aanbiedt voor **bestuurlijk leiderschap** zijn zogenaamde *Red Teams* en *Seeing Rooms*. Met *Red Teams* worden obstakels van de geprojectificeerde organisatie als randvoorwaarde voor leiderschapsklimaat het kunnen realiseren van complexe opgaven in netwerkverband, geïdentificeerd en opgeruimd. *Seeing Rooms* zijn ruimten zo ingericht waarbinnen het portfolio met complexe opgaven goed navolgbaar en bestuurbaar is.

Specifieke **adviesdiensten** die ACTIVITY aan **executief leiderschap** aanbiedt, zijn de *Pit Stop* en de *Refresh & Grow Scan*. In de *Pit Stop* kunnen project- en programmateams hun project dan wel programma samen met ervaringsdeskundigen, wetenschappers en *learning consultant* van ACTIVITY onderzoeken en aanpassen. Met de *Refresh & Grow Scan* kunnen ze zoeken naar overeenkomsten en verschillen van projectmatige aanpak van hun diverse teams.

Coaching van bestuurlijk en executief leiderschap vindt plaats op een plek (van Moeite) buiten de organisatie op basis van een concreet werkplan gebaseerd op hoofdstuk drie (Conditie) dan wel twee (Competenties) van deze paper.



Bijlage IV

In deze bijlage is een profielschets van de schrijver van deze paper opgenomen.

Marco Mud is ervaren in het geven van leiding aan teams en organisaties die gesteld staan voor het opzetten en realiseren van complexe, 'koker-overstijgende', organisatorische opgaven, het adviseren van leidinggevendenden die gesteld staan voor complexe opgaven en het opleiden van hen die succesvol willen zijn in het realiseren van complexe opgaven.

Zijn ervaring heeft hij in de afgelopen vijftientig jaar opgebouwd vanuit diverse tijdelijke rollen en vast functies binnen zowel publieke als private organisaties. Zo werkte hij voor gemeenten, provincies, Rijksdiensten, samenwerkingsverbanden, ziekenhuizen, zorginstellingen, en voor KPN, KLM, (Alcatel) Lucent/ Nokia, Siemens, en diverse adviesbureaus. Voor deze organisaties bekleedde hij rollen en functies zoals bestuurder, directeur, manager; programma-, project-, procesmanager; adviseur, docent en mentor.

Mud typeert zichzelf als 'didactische bestuurskundige'. Dit enerzijds omdat hij bestuurskundige en docent van huis is, en anderzijds omdat hij weet dat complexe organisatorische opgaven het niet van een *command and control* benadering moeten hebben, maar een grotere kans van slagen hebben als ze met behulp van leerprocessen in samenwerking met hen die het aangaat worden benaderd. Dit in combinatie met een planmatig handelingsrepertoire waarmee complexe opgaven vorm, richting en voortgang kunnen krijgen.

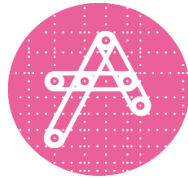
Marco Mud is het gewend om initiatief te nemen en geeft makkelijk en gepast instructie op alle niveaus en in alle sectoren. Hij is blij in het werk als het hem lukt om zijn 'lerende' manier van leiding te geven over te dragen op collega's in zijn omgeving zodat er een tijdelijke samenwerking ontstaat die betekenisvol, respectvol en effectief is.

Marco Mud is directeur van ACTIVITY. Voor zijn uitgebreide curriculum vitae kunt u contact opnemen met behulp van de volgende gegevens.

marcomud@activity.amsterdam

06 - 57 43 52 06

www.activity.amsterdam



Literatuurlijst

- Agranoff, R. en McGuire M., 2003, 'Public Collaborative Management'.
- Azoulay, V., 2014, 'Pericles of Athens'.
- Bauman Z., 2012, 'Vloeibare Tijden'.
- Bognador, V., 2005, 'Joined-Up Government'.
- Boonstra J. e.a., 2018, 'Perspectieven op leiderschap'.
- Boonstra J. e.a., 2017, 'Veranderen van Maatschappelijke Organisaties'.
- Dunleavy P., 2008, 'Digital Era Governance'.
- Ferguson, N., 2017, 'The Square and the Tower'.
- Friedman, T., 2005, 'The Earth is Flat.'
- Fukuyama, F. 1992, 'The End of History. And the Last Man'.
- Gratton, L., 2014, 'The Shift'.
- Heifetz, R., 2009, 'The Practice of Adaptive Leadership'.
- Janis, I., 1982, 'Groupthink'.
- Leeman A.D. en Braet A.C., 1987, 'Klassieke retorica'.
- Mazzucato, M., 2018, 'The Entrepreneurial State'.
- NRC Handelsblad, 2018, Interview met Mariana Mazzucato 'Overheid moet moonshots doen'.
- Osborne, S.P., 2010, 'The New Public Governance?'
- Pollit C. en Bouckaert G., 2017, 'Public Management Reform'.
- Prins, Silvia, 2015, 'Multipartij samenwerking: de kracht van systemen'.
- Rhodes R.A.W., 2001, 'The New Governance: Governing without Government'.
- Thaslam College of Business the University of Tennessee, 'Unpackaging Relational Contracts'.
- Tony Blair Institute for Global Change, 2019, 'Transforming Government for the 21st Century'.
- Tuckman, B., 'Forming – Storming – Norming – Performing', 1965.
- Wierdsma A. en Swieringa J., 2017, 'Lerend Organiseren'.
- Witvliet, L., 2019, 'Grip op Complexiteit'.
- Witvliet, L., Mud M.R.G.P., en Lam E., 2017, 'Het Nieuwe Projectmatig Werken'.