



Universiteit  
Leiden

The Netherlands

## **Wat is hier de bedoeling? Tussen eenvoud en meervoud in publiek leiderschap**

Kuipers, B.S.

### **Citation**

Kuipers, B. S. (2024). *Wat is hier de bedoeling?: Tussen eenvoud en meervoud in publiek leiderschap*. Leiden. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/3759918>

Version: Publisher's Version

License: [Leiden University Non-exclusive license](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/3759918>

**Note:** To cite this publication please use the final published version (if applicable).

Prof.dr. Ben S. Kuipers

# Wat is hier de bedoeling? Tussen eenvoud en meervoud in publiek leiderschap



Universiteit  
Leiden

Bij ons leer je de wereld kennen

# Wat is hier de bedoeling? Tussen eenvoud en meervoud in publiek leiderschap

Oratie uitgesproken door

Prof.dr. Ben S. Kuipers

bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar

Publiek Leiderschap

aan de Universiteit Leiden

op vrijdag 14 juni 2024



Universiteit  
Leiden



*Mevrouw de rector magnificus, geachte leden van de program-  
maraad van het partnerschap Verder met Publiek Leiderschap,  
geacht faculteitsbestuur, zeer gewaardeerde toehoorders,*

Weer een stuk over leiderschap? Toen ik tijdens het schrijven van mijn oratie op Google Scholar keek (de veelgebruikte zoekmachine van Google voor wetenschappelijke bronnen) waren er 5,5 miljoen hits na het zoeken op de term “leadership”. Voer “leadership” in een gewone zoekmachine in en wereldwijd vind je 2 miljard bronnen, die de Engelstalige term gebruiken. Zaak opgelost, zou je dus zeggen. Er is immers al genoeg gedacht en geschreven over leiderschap, dus wat voor nieuws is er nog te verzinnen?

In alle eerlijkheid? Waarschijnlijk ook niet zoveel. Dat wordt dus een spannende leerstoel. En dan ook nog over “publiek leiderschap”. Zet er maar een bijvoeglijk naamwoord voor en die leiderschapsschoorsteen kan weer even roken. Zo gaat het al decennia; nieuw probleem vraagt om nieuw leiderschap, dus nieuw bijvoeglijk naamwoord ervoor en opgelost! We kunnen weer even door tot het volgende probleem zich aandient. Leiderschap als vakgebied leidt in mijn ogen aan zogenaamd *ad-  
jectivisme*; de neiging tot een excessief gebruik van bijvoeglijke naamwoorden. Eerlijk waar, je kunt er meermaals een alfabet mee vullen, van adaptief tot zelfleiderschap. Het is onderdeel van een tendens om ingewikkelde problemen met ogenschijnlijk eenvoudige aanpakken te willen oplossen.

Helaas, het maakt leiderschap instrumenteel, eenzijdig, een beetje saai naar mijn idee, en het leidt tot scepsis. “Oh, ze hebben weer wat nieuws bedacht. We moeten nu naar een cursus *affiliatief leiderschap*.”<sup>1</sup> Dat terwijl belangrijke maatschappelijke vraagstukken om leiderschap vragen.

Mijn betoog gaat dus over “publiek leiderschap” en, nee, dat bedoel ik niet zozeer als nieuw bijvoeglijk naamwoord voor een nieuw type leiderschap om het probleem van morgen op te lossen. Sterker nog; met alles wat er al onderzocht en ge-

schreven is hebben we al heel veel bruikbaar in handen. Mijn pleidooi is daarom eerder; laten we dat beter gebruiken en onderzoeken, én kritisch bekijken om aan onze maatschappelijke problemen te werken. Dat vraagt om een publiek perspectief op leiderschap en wel *evidence-based*; onderbouwd met wetenschappelijke inzichten en empirische bewijsvoering.

Zo'n publiek perspectief is meervoudig en maakt gebruik van verschillende invalshoeken, paradigma's, theorieën en concepten, en dat weer vanuit verschillende achtergronden, disciplines en vraagstukken. Om niet alleen publiek leiderschap te onderzoeken, maar het ook toe te passen en verder te brengen. Want zeker; we moeten nóg verder met publiek leiderschap. Dat vraagt om multidisciplinariteit, interdisciplinariteit en transdisciplinariteit; een uitwisseling, samenwerking én wisselwerking tussen wetenschappers onderling en evenzo met de praktijk. De publieke praktijk in dit geval, want het is belangrijk te benoemen dat die bijzonder en veelvormig is, waarover straks meer.

3

Daarbij ben ik me bewust van mijn eigen achtergrond als bedrijfskundige, opererend in het veld van bestuurskundigen. Beide zijn interdisciplinaire vakgebieden en daarmee naar mijn smaak redelijk ruimdenkend. Alleen waar bedrijfskundigen geneigd zijn om inzichten en theorie over organisaties en management als min of meer generiek te beschouwen (dus voor zowel commerciële bedrijven als publieke organisaties), zijn bestuurskundigen geneigd de positie en het functioneren van de publieke sector en organisaties daarbinnen als bijzonder te beschouwen. Om publiek leiderschap te onderzoeken en te ontwikkelen meen ik echter kennis en inzichten van beiden nodig te hebben, met soms gefronste wenkbrauwen aan weerszijden voor lief nemend.

Geheel volgens de laatste duurzaamheidsprincipes, presenteer ik daarom mijn oratie als recycle-model. We hergebruiken allerlei wetenschappelijke kennis over leiderschap en kneden dat tot een meervoudig perspectief op publiek leiderschap. Kennis leent zich voor de ultieme, oneindige recycling om daarmee

weer tot nieuwe inzichten en toepassingen te komen. Zoals boodschappentassen uit petflessen en geheel nieuwe kleding uit de vezels van oude kleding. Duurzamer kan niet.

Laat me maar gelijk beginnen door een generiek startpunt te kiezen om naar leiderschap te kijken. Vrij vertaald naar enkele gangbare definities<sup>2</sup>, vat ik leiderschap op als *het proces van beïnvloeden en faciliteren van anderen en hun belevingen en overtuigingen, om gemeenschappelijke doelen te kunnen behalen*. Zo'n ruime definitie sluit niemand uit van leiderschap, laat zien dat het om gedrag gaat dat in interactie tussen mensen vorm krijgt en in beweging blijft, en dat erop gericht is om iets gezamenlijks te bereiken. Tegelijkertijd vraagt deze definitie om concretisering en context om dat leiderschap in publiek perspectief te plaatsen.

Daarvoor gebruik ik in mijn betoog de volgende boodschappen:

- 4 1. We hebben belangrijke maatschappelijke opgaven om aan te werken, maar een patroon van valkuilen in ons gedrag zit in de weg. Daar zijn geen wetten, procedures of beleid tegenop te formuleren; we hebben een publiek perspectief op leiderschap nodig om beter aan die opgaven te werken.
2. Veel van onze dominante kennis en kunde over leiderschap is helaas beperkt door onze hang naar eenvoud. Door ons daar bewust van te worden, zie ik kans om te definiëren waar publiek leiderschap over zou moeten gaan. Het gedrag om volgens een gedeelde bedoeling maatschappelijke meerwaarde te bereiken staat daarin centraal.
3. Die bedoeling vraagt verdieping. Het is een gelaagd concept dat ons de mogelijkheid geeft om recht te doen aan de diversiteit aan behoeften, belevingen en belangen om maatschappelijke meerwaarde te kunnen realiseren.
4. Om nog verder te komen met publiek leiderschap, kijk ik naar het meervoud ervan. Onderzoek naar publiek leiderschap richt zich daarom op hoe, wie, waar en wanneer, wat en waarom tegelijkertijd.

## 1. Onze valkuilen in de weg van maatschappelijke opgaven

Laat ik beginnen met waarom publiek leiderschap nodig is. Vaak wordt verwezen naar de dynamische en complexe wereld om ons heen (in populaire termen; de VUCA wereld).<sup>3</sup> Dat is echter van alle tijden en voldoet hier niet.<sup>4</sup> Daarom wil ik iets nader inzoomen op de vraagstukken waarmee we nu te maken hebben en dan minder vanuit de stelling dat alles anders is en meer vanuit de stelling dat sommige zaken nu eenmaal hardnekkig zijn.

We hebben alle middelen en mogelijkheden tot onze beschikking om door mensen gecreëerde problemen te voorkomen of op te lossen. Zo is er genoeg geld in de wereld om niemand arm te hoeven laten zijn en we hebben alle technieken voorhanden om geen fossiele brandstoffen te hoeven gebruiken. De basis van veel van onze problemen in het organiseren van onze samenleving zit sinds mensenheugenis in de sociale dimensie<sup>5</sup>; in onze relaties en het (willen) begrijpen en betrekken van anderen, en dus in ons eigen gedrag.

Dat gedrag om maatschappelijke problemen voor te zijn, te herkennen, te begrijpen en eraan te werken, lijkt niet altijd te voldoen en kent hardnekkige patronen. Dit wordt treffend zichtbaar aan de hand van enkele recente harde lessen in Nederland over (helaas) zelfgecreëerde problemen. Enkele indrukwekkende onderzoeksrapporten helpen ons daarbij, zoals die van de parlementaire enquêtecommissies naar de aardgaswinning in Groningen en het fraudebeleid van de overheid.<sup>6</sup> Als we daarin kijken naar wat er soms goed mis kan gaan in het functioneren van politiek, beleid en uitvoering, herkennen we een patroon van valkuilen in ons gedrag:

1. Slecht luisteren – Er wordt te weinig gesproken met en geluisterd naar zowel de burger als de publieke professional in de uitvoering.
2. Niet iedereen betrekken – Er wordt te weinig gebruik gemaakt van de verschillende expertises (kennis en ervaring)

uit het brede werkveld, waarbij belangengroepen weinig of niet actief betrokken worden bij een realistische en uitvoerbare implementatie met oog voor conflicterende waarden.

3. Achter regels verstopten – Structuren, werkwijzen, procedures, maar ook complexe wetgeving zelf belemmeren het gedrag om problemen en vraagstukken aan te pakken met oog voor de maatschappelijke meerwaarde en menselijke maat. Makkelijker wordt er gekozen voor de veilige weg, door de regel te volgen en er desnoods nog meer te maken.
4. Lastig leren – Er vindt te weinig of het verkeerde leren plaats door gebrekkige samenwerking en vertrouwen; zowel binnen organisaties als ertussen, breed in het publieke domein.
5. Eerst het geld – Doelmatigheid en financiële uitgangspunten worden in besluitvorming en handelen regelmatig boven het realiseren van maatschappelijke opgaven en het bereiken van meerwaarde op de langere termijn geplaatst.

Natuurlijk, en gelukkig, gaat er heel veel goed, zo concluderen ook enkele van de rapporten over de rol van de uitvoering van beleid. En, zeker, wetten, regels en procedures hebben een belangrijke bedoeling. In het geval van wet- en regelgeving is er een democratisch proces aan voorafgegaan waarbij diverse belangen en zienswijzen al zijn afgewogen en wordt ook verdere naleving in onze rechtsstaat geborgd. Organisaties die ermee werken ontwikkelen procedures en werkprocessen om ze toepasbaar te maken en er bijvoorbeeld voor te zorgen dat gelijksoortige vragen van burgers tot gelijksoortige antwoorden of oplossingen leiden, op een manier waarop de wet of regel dat ook bedoelde. Alleen die wetten en regels, of nog meer wetten en regels, laten mensen niet naar elkaar luisteren, relevante expertise uitwisselen, samenwerken en elkaar vertrouwen, leren en verder ontwikkelen, of passende oplossingen bedenken als iemand tussen de regels bekneld raakt. Zoals de Ombudsmannen het in hun recente jaarverslag formuleren: “De burger is gebaat bij veranderingen in het gedrag van de overheid en niet in de systemen”.<sup>7</sup>

Hier begeven we ons bij uitstek op het terrein van publiek leiderschap. Leiderschap definieerde ik al als sociaal proces om gemeenschappelijke doelen te kunnen behalen. Vanuit publiek perspectief gaat het om maatschappelijke opgaven van bestaanszekerheid tot klimaat, en van woonvraagstukken tot asiel- en immigratieproblematiek, waarin leiderschap als bijzondere gedragsvorm een belangrijke bijdrage levert. Bij het werken aan maatschappelijke opgaven moeten we, zoals geconstateerd, voortdurend een beroep doen op de ervaring, kennis en kunde van allerlei anderen om in gezamenlijkheid tot passende antwoorden te komen. Leiderschap, vanuit publiek perspectief, faciliteert dat proces van het bijeenbrengen van die diversiteit aan behoeften, belevingen en belangen van individuen, groepen en organisaties en kan daarmee bijdragen aan het doorbreken van genoemde hardnekkige gedragspatronen.<sup>8</sup> Tegelijk moeten we constateren dat het leiderschap in het publieke domein daar vooralsnog onvoldoende in is geslaagd en deels zelfs bijdraagt aan het in standhouden of zelfs versterken van deze patronen. Hier ligt een opgave voor de ontwikkeling van publiek leiderschap.

In de recente visie op leiderschap binnen de rijksoverheid wordt het verbinden van alle verschillende invalshoeken rond maatschappelijke opgaven centraal gesteld.<sup>9</sup> Daarin wordt onderscheid gemaakt tussen verschillende leiderschapsrollen; die van manager binnen de overheidsorganisatie, die van politiek adviseur en die van maatschappelijk partner. We herkennen daarin drie verschillende richtingen voor publiek leiderschap.<sup>10</sup> Leiderschap naar binnen, dat zich in een organisatie afspeelt, zoals bijvoorbeeld de leidinggevende die een team aanmoedigt om tot betere oplossingen voor maatwerk te komen. Leiderschap naar boven, dat gericht is op beïnvloeden van anderen met een hoger gelegen positie of autoriteit, zoals een topambtenaar die op een bepaald beleidsterrein de zienswijze van een minister probeert te beïnvloeden. Leiderschap naar buiten, dat gericht is op het beïnvloeden van anderen buiten de organisatie, bijvoorbeeld om samenwerkingen te initiëren met partijen die aan hetzelfde vraagstuk bijdragen. Door onderscheid te

maken in deze richtingen, wordt duidelijk waar publiek leiderschap zich op kan richten om al die verschillende belangengroepen en actoren te betrekken rond een maatschappelijke opgave.

Vanuit deze zienswijze wordt duidelijk dat er smallere en bredere perspectieven op publiek leiderschap mogelijk zijn. Vanuit het smalle perspectief redeneren we over leiderschap in publieke organisaties, of specifiekere; overheidsorganisaties. Er wordt dan ook wel gesproken over ambtelijk leiderschap en dat wordt geplaatst naast politiek leiderschap en leiderschap in gemeenschappen (zogenaamd *community leadership*).<sup>11</sup> De rol van de overheid, en daarmee zowel die van ambtelijk en politiek leiderschap, is evident als het gaat om maatschappelijke opgaven, maar niet voldoende om de gewenste impact te bereiken. Het stikstof vraagstuk laat bijvoorbeeld zien dat de overheid niet zomaar zelf de route bepaalt en dat er een reeks aan partijen en actoren met enige vrijheid bepalen of en hoe ieder aan de spreekwoordelijke tafel zitten, van boer tot industrie en van supermarkt tot natuurorganisatie.<sup>12</sup> In zo'n verband hebben we het over het brede perspectief op publiek leiderschap met een rol voor leiderschap binnen en tussen een diversiteit aan belanghebbenden in organisaties en gemeenschappen rond een complexe maatschappelijke opgave.

Hoe kunnen we dergelijk leiderschap vanuit publiek perspectief (in smalle en in brede zin) invullen? Hoe staat het in dat opzicht met onze kennis over leiderschap?



## 2. Beperkingen in denken en doen; vlucht naar de eenvoud?

In onze vlucht naar eenvoud bij complexe vraagstukken, kunnen we, als het om leiderschap gaat, snel verzanden in aannames, hokjes denken, hoe-het-hoort en niet te vergeten adjectivisme. Het is de weg van de reducerende eenvoud: Door het probleem te versimpelen en snel met een aanpak te komen, waarmee onze leiders de zaak wel even gaan oplossen, doen we geen recht aan de werkelijke complexiteit, veronachtzamen we *leiderschap* en organiseren we mogelijk teleurstelling en sceptis. <sup>13</sup> “Zie je wel; dit is gewoon niet de juiste persoon om dit op te lossen”, of “Ze bakken er ook niks van”.

Diverse auteurs wijzen ons hierbij op enkele generieke tekortkomingen in onze leiderschapskennis, maar ook specifiek op enkele aandachtspunten voor publiek leiderschap.

In een recente studie in het toonaangevende Leadership Quarterly, wordt zelfs de term “zombie leiderschap” gebruikt. <sup>14</sup> Vrij vertaald; halsstarrige opvattingen over wat leiderschap is, die empirisch al lang dood zijn verklaard, maar blijven rondwaren en ons denken over leiderschap domineren – zelfs binnen het wetenschappelijke veld. Zo gaat het bijvoorbeeld om een misvatting dat (lees echte) leiders kwaliteiten hebben die hen van het gewone volk onderscheiden en dat het succes van een groep wordt bepaald door de leider. Denk aan iets eenvoudigs als de terugkerende succesverhalen over voetbaltrainers die hun team tot grote hoogte hebben weten te brengen en wat zo’n trainer uniek maakt. <sup>15</sup> Totdat het misgaat natuurlijk, dan wijzen we naar de tekortkomingen van de persoon en zoeken weer een ander. We hebben inmiddels van zoveel succesverhalen kunnen leren, dat je je kunt afvragen hoe het mogelijk is dat er nog voetbaltrainers bestaan die met hun team verliezen. Media, consultants, personeelsfunctionarissen, bestuurders en managers, beleidsmakers en ook wetenschappers hebben er blijkbaar baat bij om anderen te blijven voeden met opvattingen die achterhaald zijn, niet werken en toch graag gehoord worden. Dat is kostbaar, alleen al omdat anderen in het leider-

schapsproces niet dezelfde waardering krijgen. Zeker bij het werken aan complexe en maatschappelijke vraagstukken, doen inbreng en gedrag van allerlei mensen en belangengroepen ertoe. Die blijven onbenut als we de bijzondere kwaliteiten van een bestuurlijke en politieke elite blijven benadrukken. Bovendien negeren we nuttige wetenschappelijke kennis over de werking van leiderschap. Het is een beetje weer terug naar de tijd dat sigaretten, ook door huisartsen, werden aangeprezen om hun gezondheidseffecten.

In ons denken en doen, zowel in de praktijk als in onderzoek, overheerst al met al een leidercentrisch perspectief, dat bovendien sterk hiërarchisch is. Door te focussen op een specifieke persoon als leider, vaak in belangrijke posities, met unieke soms heroïsche kenmerken, wordt ons leiderschapsbeeld eenzijdig. Daarmee vergeten we dat leiderschap altijd relationeel is; er is geen leiderschap zonder de ander. <sup>16</sup> Leiderschap bestaat bij de gratie van degenen die het ervaren en erkennen. <sup>17</sup> Nu wordt die ander (de niet-leider) ook apart benoemd, meestal onder het label van volger. Door te spreken over leiders en volgers, dichtten we de leiders een bijzondere positie en te grote kwaliteiten toe. We zetten hen af tegen min of meer passieve volgers, blijkbaar zonder zulke kwaliteiten. <sup>18</sup> Al is er recente literatuur over de actieve rol van volgerschap <sup>19</sup>, we creëren een wij-zij wereld die ons veel leert over leiders in formele posities en weinig over leiderschap op alle mogelijke plekken. <sup>20</sup>

Uiteraard bestaat die formele hiërarchie ook, zeker in organisaties, en al kent die vele vormen, het heeft onze kennis over leiderschap enorm beïnvloed door vooral naar de hiërarchische lijnen te kijken. Leiderschap is verreweg het meest onderzocht als een dyadische relatie over het effect van een leidinggevende op één of meer ondergeschikten. <sup>21</sup> Dat levert kennis op over hoe je als manager medewerkers, met name individueel maar ook in groepsverband, kunt motiveren, meer uit zichzelf kan laten halen of beter kan laten presteren. Dat is nuttig voor dat type context, maar vertelt ons weinig over al die andere leiderschapsverbanden.

In een recent literatuuronderzoek constateerde ik met een Noord-Ierse collega dat voor het leveren van een bijdrage aan maatschappelijke meerwaarde, leiderschap altijd een multi-niveau vraagstuk is dat verder gaat dan de relatie tussen een leidinggevende en een ondergeschikte.<sup>22</sup> Tegelijkertijd verbaasde het ons hoe weinig empirisch onderzoek er is gedaan naar leiderschap anders dan tussen twee niveaus in de hiërarchie van een organisatie. Voor het werken aan maatschappelijke opgaven, zo betoogden we, hebben we niet alleen te maken met gelaagdheid over hiërarchische niveaus binnen organisaties, maar ook met gelaagdheid in schaal van macro (maatschappelijk, of landelijk), meso (organisaties, of groepen) tot micro (individueel; als medewerker of cliënt), en met gelaagdheid in context, zoals binnen en tussen organisaties en gemeenschappen (*communities*) tegelijkertijd.

Hoe kijken we met al die gelaagdheden in leiderschapsrelaties nog naar de effecten ervan en wat is effectiviteit (of in populaire zin “succes”) als het gaat om leiderschap? Recente publicaties wijzen ons fijntjes op een belangrijk manco in de wijze waarop we dat effect of succes meten en onderzoeken.<sup>23</sup> Immers, zowel in onderzoek als in de praktijk zijn we geneigd om te veel naar gemakseffecten te kijken. Dat betekent dat we onderzoeken wat de effecten zijn van leiderschap op basis van type uitkomsten die gewoon eenvoudig te meten zijn. Denk aan zelfevaluaties over attitudes en prestaties van (zogenaamde) volgers, of gegevens die nu eenmaal voorhanden zijn, zoals het aantal dossiers afgehandeld binnen een week. Zelden onderzoeken we de bijdrage aan doelstellingen die rechtstreeks onderdeel zijn van de bedoeling, ofwel het bestaansrecht van een organisatie.<sup>24</sup> Is dat laatste eenvoudig? Nee, totaal niet, maar als we voor leiderschapseffecten blijven kijken naar de uitkomsten van medewerkers, die voor onderzoekers eenvoudig te meten zijn en weinig gekoppeld aan wat bijvoorbeeld een organisatie wil bereiken, moeten we ons afvragen wat we weten over de effectiviteit van leiderschap bij het werken aan ingewikkelde, maatschappelijke vraagstukken. Het is als in de bekende parabel van de dronken man die in het licht van de

straatlantaren zijn verloren sleutels zoekt.<sup>25</sup> Niet omdat hij ze daar verloren is, maar omdat daar nu eenmaal het licht schijnt.

Kortom; ook voor publieke opgaven mogen we beter stil staan bij wat daar eigenlijk de bedoeling is, zodat we gezien de diversiteit aan belanghebbenden ook een beter licht kunnen laten schijnen op gewenste type uitkomsten of te bereiken meerwaarde. Diverse auteurs wijzen in recente publicaties overigens op de verbondenheid tussen leiderschap en de bedoeling. Zo wordt genoemd dat leiderschap gaat over het motiveren van anderen om de organisatiebedoeling na te streven, of een collectief streven is om de bedoeling te bereiken, of een proces is dat een groep in staat stelt om een gedeelde, gezamenlijke bedoeling te realiseren.<sup>26</sup>

Naast deze constatering over onze leiderschapskennis in algemene zin, wordt in de bestuurskundige literatuur erop gewezen dat universele leiderschapsconcepten onvoldoende in staat zijn om de specifieke kenmerken en dynamiek voor het domein van publiek leiderschap te bevatten.<sup>27</sup> Zo worden de bijzondere context van publiek leiderschap en het complexe soort vraagstukken waarmee het geconfronteerd wordt benoemd.<sup>28</sup> Andere auteurs zetten in hun definities van publiek leiderschap de te creëren maatschappelijke meerwaarde voorop.<sup>29</sup> Dus wat van belang is voor ons allemaal, niet alleen nu, ook in de toekomst en voor toekomstige generaties.<sup>30</sup> Deze auteurs benadrukken daarmee waaraan publiek leiderschap moet bijdragen. Het goed betrekken van diverse groepen binnen en tussen organisaties en gemeenschappen om tot gezamenlijke meerwaarde te komen, vraagt vervolgens om gespreid leiderschap en om een belangrijke mate van collectiviteit, zo wordt weer door anderen betoogd.<sup>31</sup>

Als ik al deze punten samen neem betreft publiek leiderschap dus een relatie die tussen mensen wordt gedefinieerd,<sup>32</sup> gedrag (ongeacht formele positie of persoonlijke kenmerken),<sup>33</sup> gezamenlijkheid in het proces, de richting en de beoogde uitkomsten,<sup>34</sup> vanuit een gemeenschappelijke bedoeling,<sup>35</sup> en

maakt het gebruik van verschillende behoeften, belevingen en belangen,<sup>36</sup> en waarmee het toewerkt naar de gewenste maatschappelijke meerwaarde.<sup>37</sup>

Daarmee kom ik tot de volgende definitie:

***Publiek leiderschap is een sociaal proces van beïnvloeden, stimuleren en faciliteren om met een gezamenlijk vastgestelde bedoeling aan maatschappelijke meerwaarde te kunnen bijdragen.***

Deze definitie is naar mijn idee toepasbaar zowel in brede als in smalle zin. Breed omdat het bij maatschappelijke opgaven gaat om een gemeenschappelijke opdracht die we in de samenleving hebben te vervullen en daarbij maatschappelijke meerwaarde te bereiken voor alle actoren en belangengroepen in het publieke domein. Smal omdat de overheid en publieke sector daarbinnen een specifieke taak en verantwoordelijkheid hebben in ons aller belang.

### 3. Eerst een slagje dieper de bedoeling in

In mijn definitie van publiek leiderschap, zet ik de rol van de bedoeling centraal. Aan dat begrip (in het Engels *purpose*), is op zich niet zoveel nieuws. De populaire managementliteratuur bezigt de term al een tijd. Het gaat dan in de regel om het stellen en beantwoorden van de waaromvraag; meestal over het bestaansrecht van een organisatie. Een nuttige en belangrijke vraag, vaak instrumenteel gebruikt om je als organisatie te onderscheiden van anderen en prestaties te verbeteren.<sup>38</sup> Een mooi speelterrein voor managers en consultants. Kijken we naar de *evidence-base*, dan is er nog werk te doen.<sup>39</sup>

Laten we beginnen met een definitie uit de literatuur door de bedoeling te zien als “een centraal, zelforganiserend levensdoel dat zorgt voor het organiseren en stimuleren van doelstellingen, richting geeft aan gedrag en betekenis verleent.”<sup>40</sup> Een bedoeling kan individueel zijn; we stellen onszelf allemaal wel eens vragen over de zin van het leven, wat je met je leven wilt doen, of wellicht over hoe je het verschil wilt maken of wat je anderen wilt nalaten. Hier wil ik vooral ingaan op de gezamenlijke bedoeling in groepen, organisaties of samenwerkingsverbanden. Zoals een chocolademerkt dat de cacaoindustrie slaafvrij wil maken, een verzorgingstehuis dat een liefdevol thuis wil zijn voor bewoners in hun laatste levensfase, wellicht zelfs een universiteit die met anderen de wereld wil leren kennen. Met andere woorden een gezamenlijke bedoeling gaat over wat wij in groeps- of organisatieverband zien als bestaansrecht en de impact die we willen leveren. Zo’n bedoeling is een proces, dat zich vormt en ontwikkelt in de tijd en ons denken en doen beïnvloedt.<sup>41</sup> Het komt echter niet uit de lucht vallen.

Zo wordt het begrip bedoeling inhoudelijk verschillend gebruikt; soms gaat het over “shareholder value” (het belang van aandeelhouders)<sup>42</sup> en op andere plekken juist over “stakeholder value” (een breed maatschappelijk belang voor allerlei betrokkenen).<sup>43</sup> Diverse auteurs betogen daarom dat er onderscheid gemaakt moet worden in type bedoelingen<sup>44</sup> van meer sociaal

en maatschappelijk van aard tot meer economisch van aard. Soms spreekt men zelfs van meer intern gericht (denk aan welzijn) en meer extern gericht (denk aan geld en aanzien).<sup>45</sup> Bedoelingen onder beide noemers zijn legitiem en in ons leven zoeken we veelal naar een invulling voor beiden, of benutten we het een voor het ander.<sup>46</sup>

Het zal duidelijk zijn dat er niet één bedoeling bestaat. Er zijn diverse bedoelingen die worden geconstrueerd en gedeeld;<sup>47</sup> we maken ze individueel, met elkaar, geven er samen betekenis aan,<sup>48</sup> binnen een groep of organisatie, maar ook in netwerken of ketens met een gezamenlijke opgave. Ook hier zien we diverse vormen van gelaagdheid, net als bij leiderschap. Dé bedoeling van een team of organisatie bestaat dus ook niet.<sup>49</sup> Wel kunnen we opvattingen over de bedoeling delen, gezamenlijke intenties communiceren en ons handelen daardoor laten leiden.<sup>50</sup>

In onderzoek naar veranderingen in jeugdzorgorganisaties, constateerden we dat de aanwezigheid van een gedeelde bedoeling in een organisatie, naast de inhoud ervan, bestaat uit de duidelijkheid daarover onder organisatieleden, de consistentie in de beleving van deze bedoeling op alle organisatielagen en, minstens zo belangrijk, de persoonlijke verbondenheid met de eigen waarden, belangen en doelen.<sup>51</sup> Daarnaast is uiteraard de vraag hoe coherent deze bedoeling is met de beleving en opvattingen van anderen buiten de organisatie of het team. Net als de organisatie zelf, is ook een bedoeling ingebed in een grotere omgeving met allerlei belangroepen<sup>52</sup> en een gelaagdheid van macro-, meso-, tot microniveau.<sup>53</sup> Een dergelijke gelaagdheid van de bedoeling is te illustreren aan de hand van het bekende voorbeeld van de Amerikaanse president Kennedy. Ten tijde van de ruimtevaartprogramma’s in de jaren ’60 vroeg hij bij een bezoek aan het hoofdkwartier van de NASA een conciërge waarom deze nog zo laat op de dag de vloeren aan het dweilen was. Hierop antwoorde de conciërge dat hij geen vloeren dweilde, maar bezig was een man op de maan te zetten.<sup>54</sup>

Als gevolg van de interne en externe gelaagdheid is een bedoeling onderdeel van een beweging, omdat door onze sociale interactie ook behoeften, belevingen en belangen voortdurend in beweging zijn. Doordat de betekenis die we aan de bedoeling geven verandert, verandert de bedoeling en daarmee de manier waarop we die gebruiken zelf ook. Dat maakt een bedoeling tijd en plaatsgebonden; de bedoeling hier en nu kan anders zijn dan de bedoeling daar en dan.

Alles bijeen kunnen we een gedeelde bedoeling beschouwen als een intentioneel, normatief en sociaal proces;<sup>55</sup> Het geeft een richting aan, vanuit een ideaal, waarbij we de betekenis ervan samen creëren ten dienste van de maatschappelijke meerwaarde. Het gaat verder dan een enkele waarde voor een specifieke groep; het komt tegemoet aan meerdere publieke waarden voor meerdere groepen tegelijkertijd. Dat kan tegenstrijdig zijn en soms paradoxaal. Met het kiezen van één waarde en andere waarden negeren, is het onmogelijk om tot maatschappelijke meerwaarde te komen. Zo levert een slaafvrij chocolademark een duurder product dat mogelijk botst met de bedoeling van een winkelketen die betaalbare boodschappen voor iedereen wil bieden. Doordat ze vanuit een gelijksoortige set waarden toch achter elkaars bedoeling kunnen staan, zijn oplossingen mogelijk. Bijvoorbeeld door een goedkoper huismerk te ontwikkelen met dezelfde slaafvrije cacao. De meerwaarde kan dan zijn dat mensenrechten beter worden nageleefd, terwijl een groep mensen met een kleinere beurs iets makkelijker toegang heeft tot de luxe van verantwoorde chocola.

De maatschappelijke meerwaarde gaat over dat wat voor ons allemaal van belang is nu en in de toekomst, bijvoorbeeld in termen van welzijn, welvaart en geluk.<sup>56</sup> Zo hecht vrijwel iedereen aan een schone en veilige leefomgeving, en een gezond leven. Een bedoeling gaat over onze bijdrage daaraan en geeft als het ware een kompas voor hoe we dat kunnen doen. De bedoeling ontwikkelt zich in het proces van publiek leiderschap, biedt houvast om in interactie met anderen te laveren (telkens afwegingen maken), te reflecteren (checken of je op de goede

weg bent, of het nog gaat zoals bedoeld) en te combineren (in overleg met de bedoelingen van anderen/ andere organisaties) op weg naar die maatschappelijke meerwaarde. Zo heeft de politie het bijvoorbeeld over leiderschap dat waardengedreven moet zijn, om daarmee politiemensen te helpen vanuit trots en vakmanschap in goed contact met burgers te staan die hen vertrouwen.<sup>57</sup> Dat is voortdurend in beweging en vraagt ook binnen de politie om het goede gesprek en dat blijkt niet altijd eenvoudig, zo constateren ze zelf.

#### 4. Publiek leiderschap in meervoud

In plaats van te blijven zoeken naar de vermeende eenvoud in maatschappelijke opgaven, kunnen we al met al beter op zoek naar het uitdagende meervoud van de rol en betekenis van het proces van publiek leiderschap inclusief de bedoeling in die opgaven. Hoe dat er uit ziet? Naar goed sociaalwetenschappelijk gebruik: *it depends*. Het *hoe* van publiek leiderschap speelt zich altijd af binnen een context, waarbij er variatie is in *wie* en vanuit welke functie en hoedanigheid leiderschap vertoont en in het leiderschapsproces betrokken is, in welke situatie of omgeving dit leiderschap zich afspeelt *waar* en *wanneer* door de tijd heen, *wat* het voor vraagstukken betreft en *waarom* die relevant zijn voor de gewenste meerwaarde? Het meervoud zit hem in de combinatie van dergelijke vragen en het is essentieel om daar zowel in onderzoek als in de praktijk goed aandacht aan te geven.<sup>58</sup>

12

Met het programma Verder met Publiek Leiderschap hebben we in gezamenlijkheid publiek leiderschap in verschillende contexten in relatie tot de bedoeling onderzocht. Daarbij besteden we aandacht aan de rol van leiderschap op diverse plekken en lagen en in formele en niet-formele posities. In achtereenvolgens verkennende en verklarende studies, en momenteel in interventiestudies, onderzoeken we gedeeld leiderschap in uitvoerende teams binnen publieke organisaties, leiderschap in netwerken en ketens tussen publieke organisaties en leiderschap over alle hiërarchische niveaus in de context van organisatieverandering.<sup>59</sup> Het is belangrijk om publiek leiderschap in die volle breedte te bekijken. Werken aan maatschappelijke opgaven beperkt zich zoals gezegd niet tot een groep leidinggevend, een enkele publieke organisatie, een specifiek type gedrag, et cetera.

Ik licht een paar belangrijke reeds opgedane inzichten over publiek leiderschap uit:

1. *Leiderschap verspreid en gedeeld*. In alle drie de onderzoekslijnen zien we dat leiderschapsgedragingen zowel verspreid zijn over, als in samenwerking gedeeld worden door zowel verschillende mensen met een formele leidinggevende positie, als medewerkers zonder formele leidinggevende positie. Of het nu gaat om leidinggevend aan de top van een organisatie tot en met leidinggevend van uitvoerende teams, of om medewerkers binnen teams, dan wel om vertegenwoordigers vanuit verschillende organisaties in een netwerksamenstelling.
2. *Gedrag gekoppeld aan een bedoeling*. Zoomen we daarop in dan zien we bepaalde typen gedragingen die, overeenkomstig de literatuur,<sup>60</sup> te vatten zijn onder gelijksoortige noemers; ze zijn meer gericht op de taak, op de onderlinge relatie, op de buitenwereld of op een proces van verandering.<sup>61</sup> Ze worden naast elkaar gebruikt, als volledig repertoire.<sup>62</sup> De invulling en de toepassing van de leiderschapsgedragingen zijn afhankelijk van de omstandigheden, variërend van de complexiteit van de taak of het vraagstuk, tot aan kenmerken van de organisaties in een netwerk. Niet onbelangrijk, we zien daarbij op verschillende manieren de rol van de bedoeling en het nastreven van maatschappelijke meerwaarde terugkomen. Of deze nu onderdeel uitmaken van het gesprek over het waarom van een organisatieverandering op verschillende hiërarchische niveaus in een organisatie,<sup>63</sup> over een gedeeld publiek doel binnen een netwerk,<sup>64</sup> of over een gedeelde betekenis van publieke meerwaarde in een uitvoerend team.<sup>65</sup>
3. *Kijken naar je eigen leiderschap*. Op die momenten benoemen dat het over de bedoeling gaat of als niet-leidinggevende spreken over je eigen leiderschapsgedrag blijkt in de praktijk nog niet vanzelfsprekend. Het programma heeft opgeleverd dat door mensen vanuit leiderschapsperspectief naar hun gedrag te laten kijken, zij nieuwe mogelijkheden zien om hun samenwerking met anderen beter te richten op de bedoeling van het werk. Zonder het over publiek leiderschap te hebben, is dit wat

de ombudsmannen bepleitten over het gedrag van de overheid in hun eerder aangehaalde jaarverslag.

Onder andere met deze inzichten wil ik onze kennis en kunde van publiek leiderschap nog verder brengen; in de breedte en in de diepte. Dat vraagt dus om meervoud. Laat ik een voorbeeld gebruiken om te schetsen wat dat betekent. Zo heeft de gemeente Den Haag zich net als een aantal andere Nederlandse steden politiek en ambtelijk gecommitteerd aan het Europese initiatief om met ruim honderd steden in 2030 al klimaat neutraal te zijn – twintig jaar eerder dan de brede EU-doelstelling.<sup>66</sup> Een ambitieus doel, dat vanzelfsprekend vragen van allerlei aard oproept, en veel verder gaat dan een klimaatneutraal gemeentehuis. Los van technische en juridische aspecten, is dit een opgave waarvan het succes vooral afhangt van gedrag. Van alle medewerkers bij de gemeente, van inwoners in alle wijken, van medewerkers bij alle in Den Haag gevestigde bedrijven en overheidsorganisaties, van alle forensen en recreanten. Daarnaast vraagt het intensieve samenwerking met de andere deelnemende steden, naburige gemeenten, kennisinstellingen (zoals onze universiteit), betrokken ministeries zoals Binnenlandse Zaken en Infrastructuur, en uiteraard de Europese Unie zelf. Uiteraard zal mijn onderzoek zich niet alleen op deze casus richten, maar dit voorbeeld laat de impact zien van dergelijke maatschappelijke opgaven, waarbij duidelijk is dat het ons allemaal betreft.

Allereerst wordt de enorme gelaagdheid van de opgave duidelijk; het gaat om een systeem-brede verandering, die zowel individuele als collectieve inzet vraagt op allerlei plekken binnen en tussen organisaties, gemeenschappen en de samenleving.<sup>67</sup> Met mijn onderzoek wil ik nadrukkelijker aandacht besteden aan de interacties, het gedrag daartussen in het proces van publiek leiderschap. Het is zinvol om daarin de drie reeds genoemde richtingen van publiek leiderschap mee te nemen:

- Naar binnen; het leiderschap in teams en afdelingen, van de top tot en met de werkvloer en hoe daarmee bijvoor-

beeld ieders inbreng gestimuleerd wordt om een bijdrage te leveren aan de invulling en uitvoering van de klimaatdoelstellingen.

- Naar buiten; het leiderschap richting samenwerkingspartners, in ketens en netwerken, burgers en gemeenschappen, in bijvoorbeeld met hen belemmeringen en mogelijkheden te onderzoeken in het realiseren van de klimaatdoelen en te faciliteren om zelf tot oplossingen te komen.
- Naar boven; het leiderschap om richting bestuurders en politiek om bijvoorbeeld ambities en de lange termijn voor de klimaatdoelen af te stemmen, benodigde wet- en regelgeving te (her)overwegen en passende monitoring en bijsturing te organiseren.

Dit betekent dat ik onder andere verder onderzoek doe naar de gelaagdheid van leiderschap binnen publieke organisaties.<sup>68</sup> Een vervolgvraag is dan hoe het leiderschapsproces zich vormt door de wisselwerking tussen mensen op verschillende hiërarchische niveaus binnen een organisatie van team en teamleider tot en met de bestuurder aan de top? Hoe faciliteer je bijvoorbeeld de totstandkoming van een gedeelde bedoeling over de klimaatopgave met iedereen in je organisatie vanuit zowel formeel leiderschap als vanuit gedeeld leiderschap binnen en tussen teams?

Daarvoor is het belangrijk om verder af te stappen van individuele leidercentrische benaderingen.<sup>69</sup> Het gaat niet enkel om wat er op de publieke manager afkomt en hoe we deze manager opleiden en trainen om met al die zaken om te gaan. Het adjectivisme ligt op de loer met de manager als beoogde alleskunner, een bordje dat overloopt met details die verder van de bedoeling afstaan en anderen die zich steeds meer vervreemd voelen.<sup>70</sup> Graag geef ik in mijn onderzoek daarom verder vorm aan het idee van publieke leiderschaps capaciteit;<sup>71</sup> het geheel aan publiek leiderschap, dus van iedereen, bijvoorbeeld binnen een organisatie. Hoe ontwikkel je dan in samenhang leiderschap naar binnen, naar buiten en naar boven op die plekken

waar deze nodig is om de klimaatdoelstellingen in gezamenlijkheid realistisch uit te kunnen voeren?

Onherroepelijk gaat het bij opgaven als het klimaat ook om publiek leiderschap in afstemming tussen beleid, uitvoering, toezicht en ook bedrijfsvoering. De kwaliteit van het beleid wordt mede bepaald door uitvoerbaarheid en naleefbaarheid. Het combineren van de ervaring en expertise van burgers en bedrijven, met die van uitvoeringsorganisaties en beleidsmakers, blijkt telkens weer essentieel om enerzijds tot politiek goede besluiten te komen en anderzijds tot de gewenste uitwerking en meerwaarde in de praktijk.

Het klimaatvoorbeeld laat zien dat het dan om meer dan alleen ambtelijk leiderschap binnen de gemeente gaat. Het betreft ambtelijk leiderschap bij verschillende overheidsorganisaties, politiek leiderschap zoals in de gemeenteraad, leiderschap in gemeenschappen en wijken in de stad, leiderschap in lokale bedrijven en vestigingen en alles daartussen. Het realiseren van een klimaatneutrale stad ligt voor het leeuwendeel bij burgers en bedrijven; het vraagt om inbreng en inzet, dus gedrag van allemaal met een diversiteit aan opvattingen en achtergronden. Dit gaat over leiderschap voor leiderschap. Hoe stimuleer je iedereen om actief bij te dragen aan het proces van leiderschap binnen gemeente, wijken, bedrijven om ook weer anderen mee te nemen zodat het geheel aan behoeften, belevingen en belangen gehoord wordt? Het gesprek over bedoelingen is dan cruciaal met een onmisbare inbreng van leiderschap op al die plekken.

Behoeften, belevingen en belangen zullen net als de betekenis van de klimaatambities en de beoogde meerwaarde in de tijd veranderen. Wat vandaag nog een mooie elektrische auto van de zaak is, kan over twee jaar door onverhoopte arbeidsongeschiktheid een oude brommer zijn om nog betaalbaar voor frequente afspraken bij het ziekenhuis te komen. Niet alleen zijn grote of kleine individuele veranderingen mogelijk, ook het politieke of economische klimaat, en niet te vergeten het

klimaat zelf; de omgeving blijft in beweging. Publiek leiderschap als proces wil ik daarom nog meer onderzoeken en ontwikkelen vanuit het oogpunt van verandering in de tijd. Op publieke organisaties wordt een beroep gedaan om responsief te zijn. Dat betekent meegaan met de tijd, blijvend begrijpen en anticiperen op de omgeving en tegelijkertijd betrouwbaar en in zeker mate voorspelbaar blijven. Dit doet een bijzonder beroep op leiderschap in verandering en hoe dit kan bijdragen aan een leerklimaat in groepen, teams en organisaties met de ogen volop open naar binnen, naar boven en naar buiten.<sup>72</sup>

Leiderschapsgedrag goed onderzoeken in de context van verandering en als proces in de tijd, is niet makkelijk zo laten enkele kritische noten uit de literatuur zien.<sup>73</sup> Helemaal omdat we leiderschapsgedrag vaak verwarren met subjectieve meer algemene evaluaties van leiderschap.<sup>74</sup> Leiderschap van leidinggevend en niet-leidinggevend goed volgen in de tijd is arbeidsintensief en tijdrovend<sup>75</sup> – voor beide partijen, zo weet ik uit ervaring. Wat mij betreft gaan we ook meer op zoek naar de bijdragen die moderne hulpmiddelen bieden, zoals apps op je telefoon en gebruik van AI, om meer *realtime* leiderschapsgedrag en hun effecten te onderzoeken. Het ontwikkelen van dergelijke methoden is al een onderzoek op zich, maar het biedt eveneens de kans om directe ondersteuning te bieden in het leiderschapsproces. Bijvoorbeeld door gerichte feedback of behulpzame opdrachten te verstrekken en een koppeling met andere gegevensbronnen zoals vervoersbewegingen in de stad en CO<sub>2</sub> uitstoot in wijken te maken. Uiteraard zijn er voor dit soort methoden en toepassingen de nodige ethische en privacyvraagstukken op te lossen, dat zal nog best een kluif zijn, maar beter dan dat TikTok en Facebook het regelen, moet toch te doen zijn.

Hier en daar schets ik een vergezicht voor de langere adem, maar als je al bijna 25 jaar wetenschappelijk onderzoek doet, dan leer je die ook te trainen. Wat ik zonder meer heb geleerd en ook heilig in geloof, is dat vraagstukken rond publiek leiderschap om een echte interactie vragen tussen disciplines en



expertise, en tussen wetenschap en praktijk. Oogkleppen op zijn vaak heerlijk om al dan niet samen met anderen even in de eigen tunnel verder te graven – ik doe het zelf ook. Daarnaast is het wel zo verfrissend om tot echt nieuwe inzichten en oplossingen te komen door expertises te combineren. Of ik nu mijn keuken laat verbouwen of met collega's aan de universiteit van Bestuurskunde tot Archeologie en van Psychologie tot Rechten werk aan een leiderschapsprogramma voor masterstudenten. Evenzogoed is de ervaring met en de kennis over publiek leiderschap “in het wild” onontbeerlijk om de complexiteit en dynamiek van het leiderschapsproces te doorzien en verder te ontwikkelen. Met mooie uitdrukkingen als co-creatie en transdisciplinaire samenwerking bedoelen we dat we als wetenschap en praktijk gezamenlijk onderzoeksvragen formuleren, casuïstiek selecteren, uitkomsten delen en interpreteren, en de toepassing van leiderschap verbeteren door samenwerking en uitwisseling over en weer.<sup>76</sup> Dat doen we met het programma Verder met Publiek Leiderschap en de volgende stap wordt om dat nog meer te benutten voor ontwerpgericht onderzoek en interventies met oog voor actuele vraagstukken, zonder het oog te verliezen voor de lange termijn en de gezamenlijke meerwaarde. *Rigor* en *relevance* noemen we dat in de wetenschap; gedegen en diepgaand onderzoek doen in combinatie met praktische relevantie en toepasbaarheid.<sup>77</sup> Dat is niet makkelijk, want ook hier zijn doelen en onderliggende waarden soms tegengesteld. Vanuit één van de partnerorganisaties kwam recent de vraag hoe we kunnen zorgen dat we de onderzoeksuitkomsten makkelijker kunnen “vastpakken”. Daarop uitte ik mijn zorg dat veel goede kennis over leiderschap juist veel te vluchtig is en dat we eerder te snel loslaten. Om te voorkomen dat we blijven hangen in adjectivisme, hoop ik dat we gezamenlijk beter recht kunnen doen aan het belang en de meervoudigheid van publiek leiderschap zonder alleen maar ingewikkeld te doen.

Op basis van die noot nog een korte epiloog. Onze dochter gebruikte om zich te oriënteren op haar bovenbouwprofiel van de middelbare school de landelijke studiekeuze app.<sup>78</sup> Daar las ze

voor Bedrijfskunde de volgende tekst: “Achter ieder succesvol bedrijf staat een sterke leider. Zie jij jezelf al in die rol? Dan is bedrijfskunde jouw studie.” Wordt het langzamerhand niet tijd dat we ook in ons onderwijs nog nadrukkelijker jonge mensen laten kennismaken met leiderschap, zonder dat we gelijk een typisch leidercentrisch perspectief neerzetten? Te vaak al zijn we ons onbewust van onze eigen rol en geneigd om voor leiderschap naar anderen te wijzen. In onze masteropleidingen Bestuurskunde proberen we daar steeds meer verandering in te brengen. Daarnaast investeert deze universiteit onder andere met het Leiden Leadership Programme flink in het ontwikkelen van leiderschap en een leiderschapsidentiteit onder masterstudenten, om hen te helpen meer impact te bereiken vanuit hun eigen inbreng en expertise. Het is belangrijk om dit op nog veel meer plekken te doen en blijvend aandacht te geven. Zeker omdat we weten dat ook degenen met wél die formele leidinggevende positie een zichtbaar verschil laten zien tussen weten over leiderschap en werkelijk doen.<sup>79</sup>

### *Dankwoord*

Graag dank ik iedereen die aan de totstandkoming van mijn benoeming heeft bijgedragen. De bedoeling van een dankwoord is lastig tussen eenvoud en meervoud uit te werken, maar ik ga mijn best doen.

Zo dank ik ten eerste de samenwerkingspartners en de leden van de Programmaraad van het Programma Verder met Publiek Leiderschap, die deze extern gefinancierde leerstoel Publiek Leiderschap hebben mogelijk gemaakt. De afgelopen jaren heb ik vanuit het Leiden Leadership Centre intensief en leerzaam samengewerkt met alle betrokkenen van de Gemeente Leiden, de Sociale Verzekeringsbank, de Politie Nederland, het Directoraat Generaal Algemene Bestuursdienst van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, het Ministerie van Justitie en Veiligheid, inclusief de Immigratie & Naturalisatiedienst en de Dienst Justitiële Inrichtingen, de Gemeente Den Haag en de Belastingdienst. Ik ben blij dat, mede dankzij deze leerstoel, onze samenwerking op het gebied van onderzoek naar en ontwikkeling van publiek leiderschap voortgezet kan worden.

Dat ik als, wat we tegenwoordig noemen, eerstegeneratiestudent na een promotieonderzoek en een gecombineerde carrière in de wetenschap en praktijk, nu hier sta als hoogleraar Publiek Leiderschap, is geen vanzelfsprekendheid. Al was het maar omdat mijn studie bedrijfskunde aan de Rijksuniversiteit Groningen (RuG) in eerste instantie ook niet vlekkeloos verliep en een carrière in de wetenschap me eigenlijk ook niet zo vruchtbaar leek. Marco de Witte hielp me mede dankzij zijn enorme kennis en charisma enkele belangrijke stappen te zetten. Hij introduceerde me in het teamwerkonderzoek, zorgde voor een link met Volvo Trucks in Zweden waar ik uiteindelijk ook mijn promotieonderzoek uitvoerde, bracht mij op weg in de organisatieontwikkeling en legde bovendien het eerste lijntje richting de bestuurskunde. Samen met mijn promotor Ad van der Zwaan heeft hij aan de basis gestaan van de manier waarop ik met overtuiging wetenschap en praktijk combineer,

waar ik ze uiteraard beiden erg dankbaar voor ben. Sowieso is mijn tijd aan de RuG met dank aan alle collega's van toen (en ook nu nog) heel dierbaar en waardevol geweest voor mijn eerste zelfstandige stappen in de wetenschap. Daarbij wil ik ook Peter Hertinge niet onvermeld laten, die destijds als directeur HRM van Volvo Trucks Umeå, mij het speelveld van een volledige fabriek gunde om mijn onderzoeken te doen en echt met alle teams en leidinggevenden te werken. Door zijn enorme analytische vermogen en humor wist hij bovendien een nieuwe blik op leiderschap bij mij te openen.

Bij de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) werd ik vervolgens met open armen ontvangen door Bram Steijn en mede dankzij hem heb ik mijn draai in de bestuurskunde gevonden en daarin mijn eigen specialisme kunnen ontwikkelen. Hem en alle andere collega's van AOM (en later een moeilijkere naam) ben ik dankbaar voor de mooie gezamenlijke projecten in onderzoek en onderwijs, op het gebied van strategisch HRM, teamwerk en organisatieverandering. Vanuit Rotterdam kreeg ook mijn samenwerking met Malcolm Higgs (Engeland) goed vorm, waarmee ik een verdere basis legde voor mijn huidige multi-niveau onderzoek naar leiderschap en de bedoeling.

Toen het tijd was om uit te vliegen, kreeg ik van zowel oude als nieuwe collega's een prachtige kans om bij de Campus Den Haag van de Universiteit Leiden te komen werken. De Faculteit Governance & Global Affairs heeft in die jaren een ongelooflijke ontwikkeling doorgemaakt en ik ben het faculteitsbestuur en alle andere collega's dankbaar voor alle kansen en samenwerking die ook ik daarbij heb kunnen benutten. Mijn huidige collega's bij Bestuurskunde, die van de (nu nog) themagroep Publiek Management & Leiderschap en in het bijzonder de promovendi die ik al heb mogen begeleiden ben ik dankbaar voor hun constructieve meedenken, de collegialiteit en de warme manier van samenwerken. Het is in deze omgeving waarin ik mee heb kunnen bouwen aan het Leiden Leadership Centre (LLC), zoals het er nu staat. Tanachia, Eduard, Bas, Chaya, Joris, Lara, Johan Jan, Moniek, Alicia, Bert, Bahar, Suzanne – of jul-

lie nu hebben bijgedragen in het verleden of dat nu nog steeds doen; dank jullie wel voor het helpen neerzetten van dit top-team!

In dit verband wil ik mijn naaste collega Sandra Groeneveld natuurlijk bijzonder danken. We begonnen onze samenwerking rond ambitieuze onderzoeksprojecten en samenwerkingsverbanden met de praktijk al in Rotterdam en vanuit daar zijn we alleen maar ambitieuzer geworden. Dank dat we elkaar af en toe een klein beetje mogen afremmen om niet aan onszelf voorbij te lopen en toch de gezamenlijke bedoeling in het vizier te houden.

In het verlengde ervan dank ik ook graag de leden van de bevlogen Governance Board van het LLC; Gerard Bakker, Elanor Boekholt-O'Sullivan en Arnold Bakker voor het ons op prikkelende wijze scherp koers houden.

Ook dank ik iedereen met wie ik in het Leiden Leadership Programme (LLP) mag samenwerken. Uiteraard het LLP-team en de Honours Academy, maar ook al die collega's vanuit al die verschillende mooie disciplines binnen onze universiteit, waarmee we tezamen zo'n uniek en compleet leiderschapsprogramma neerzetten.

Daarmee wil ik zeker onze studenten niet vergeten. Of jullie nu deelnemen aan het LLP, het profielvak Leiderschap & Gedrag van de MPS, en/of een afstudeeronderzoek bij mij uitvoeren; jullie leergierigheid én vindingrijkheid stimuleren mij om de ontwikkeling van leiderschapskennis en -kunde verder te verstevigen in ons onderwijs.

Dan is het woord "praktijk" natuurlijk al enkele malen gevallen en daarom mogen mijn collega's bij Verbetervermogen en onze waardevolle samenwerkingsrelaties niet onvermeld blijven. Het begon allemaal met Eric van der Wal in een zo-je-wil bijna opgedrongen samenwerking die alleen maar goed kon uitpakken en tot een bijzondere vriendschap heeft geleid. Mede

dankzij zijn vrije denken, oprechtheid en niet te vergeten ook hier weer toepasbare 3B's zijn we nog niet uitgelachen en hoopelijk gebeurt ons dat na vandaag ook niet. Ook Pieter, Reinier en Gertjan dank ik voor de fijne samenwerking en de enthousiaste aanmoedigingen in dit proces.

Uiteraard dank ik graag al mijn vrienden en familieleden. We hebben al wat bewogen jaren achter de rug samen, met soms intens verdrietige gebeurtenissen, maar gelukkig vooral ook met heel veel leuke. Jullie helpen me enorm met het relativeren van wat soms professioneel net iets te belangrijk lijkt. Bijzondere dank natuurlijk aan mijn ouders en mijn zus Annemarie, voor het gezin waarin ik opgroeide en studeren misschien niet vanzelfsprekend was, maar op allerlei manieren wel werd aangemoedigd. Al was het maar dat ik ondanks de nodige tegensputtingen toch de afwas aan anderen mocht laten om aan mijn huiswerk te kunnen zitten. Al mijn dierbaren moet ik waarschuwen; het studeren is nog niet af, maar vandaag in jullie bijzijn is er wel weer een mijlpaal geslagen (en de afwas doe ik gewoon).

En tot slot ben ik Natasha, Katja en Misha misschien nog wel het meeste dankbaar. Niet alleen voor vandaag en de aanloop hiernaartoe, maar voor alles wat we samen delen en blijven ontdekken. Alleen al door jullie liefde, muzikaliteit, sportiviteit, creativiteit, ambitie, eigenheid, intelligentie, samenwerking, humor en doorzettingsvermogen, ben ik ervan overtuigd dat we er zonder heroïsche leiders in deze wereld echt wel gaan komen.

*Ik heb gezegd.*

## Referenties

- Ahmadi, A., & Vogel, B. (2023). Knowing but not enacting leadership: Navigating the leadership knowing–doing gap in leveraging leadership development. *Academy of Management Learning & Education*, 22(3), 507-530.
- Akerboom, M., Beukman, J., & Osch, L., van (2021). *Publiek leiderschap en werken volgens de bedoeling*. Leiden Leadership Centre. Geraadpleegd van <https://www.universiteit-leiden.nl/binaries/content/assets/governance-and-global-affairs/bsk/leiden-leadership-centre/rapportage-publiek-leiderschap-en-werken-volgens-de-bedoeling.pdf>
- Akerboom, M., Groeneveld, S. M., & Kuipers, B.S. (2022). Understanding public leadership in collaborative contexts: A study of leadership behaviors in three public sector networks in The Netherlands. (conference paper NIG, November 2022).
- 18 Antonakis, J. (2017). On doing better science: From thrill of discovery to policy implications. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 5–21.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Banks, G. C., Woznyj, H. M., & Mansfield, C. A. (2023). Where is “behavior” in organizational behavior? A call for a revolution in leadership research and beyond. *The Leadership Quarterly*, 34(6), 101581. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101581>
- Barker, R. A. (1997). How can we train leaders if we do not know what leadership is? *Human Relations*, 50(4), 343-362.
- Batistič, S., Černe, M., & Vogel, B. (2017). Just how multi-level is leadership research? A document cocitation analysis 1980–2013 on leadership constructs and outcomes. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 86-103.
- Benington, J. (2009). Creating the public in order to create public value? *International Journal of Public Administration*, 3(3-4), 232-249.
- Beukman, J. (2023, 21 maart). Leiderschapslessen uit de voetbalwereld. *Leiden Leadership Blog*. Geraadpleegd van <https://www.leidenleadershipblog.nl/articles/leiderschapslessen-uit-de-voetbalwereld>
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138-157.
- By, R. T. (2021). Leadership: In pursuit of purpose. *Journal of Change Management*, 21(1), 30-44.
- By, R. T., & Kuipers, B. S. (2023). Leadership: The collective pursuit of delivering on purpose. In R. T. By, B. Burnes, M. Hughes (Red.). *Organizational Change, Leadership and Ethics* (2<sup>nd</sup> edition), (pp. 97-114). London: Routledge.
- Carton, A. M. (2018). I’m not mopping the floors, I’m putting a man on the moon: How NASA leaders enhanced the meaningfulness of work by changing the meaning of work. *Administrative Science Quarterly*, 63(2), 323–369.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2023, 15 mei). *Brede welvaart nu gaat steeds meer ten koste van latere generaties*. Geraadpleegd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2024/20/brede-welvaart-nu-gaat-steeds-meer-ten-koste-van-latere-generaties>
- Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2018). Why leadership of public leadership research matters: And what to do about it? *Public Management Review*, 20(9), 1265-1286.
- Dimotakis, N., Lambert, L. S., Fu, S., Boulamatsi, A., Smith, T. A., Runnalls, B., Corner, A. J., Tepper, B. J., & Maurer, T. (2023). Gains and losses: Week-to-week changes in leader follower relationships. *Academy of Management Journal*, 66(1), 248-275.
- Emery, F. E., & Trist, E. L. (1965). The Causal Texture of Organizational Environments. *Human Relations*, 18(1), 21-32.
- Fraussen B., Schmidt, J. E. T., Ashikali, T., Groeneveld, S. M., & Kuipers, B. S. (2024). *Uncovering common ground between academics and practitioners. Coproducing a joint agenda for public leadership* [Manuscript in review].

- Frequin, M. (2021). *Kompas voor publiek leiderschap – visie op wenselijke leiderschapsrichtingen*. Algemene Bestuursdienst. Geraadpleegd van [https://www.algemenebestuursdienst.nl/binaries/abd/documenten/publicatie/2021/12/09/kompas-voor-publiek-leiderschap-visie-op-wenselijke-leiderschapsrichtingen/Kompas+voor+publiek+leiderschap\\_visie+op+wenselijke+leiderschapsrichtingen.pdf](https://www.algemenebestuursdienst.nl/binaries/abd/documenten/publicatie/2021/12/09/kompas-voor-publiek-leiderschap-visie-op-wenselijke-leiderschapsrichtingen/Kompas+voor+publiek+leiderschap_visie+op+wenselijke+leiderschapsrichtingen.pdf)
- Fischer, T., Dietz, J., & Antonakis, J. (2024). A fatal flaw: Positive leadership style research creates causal illusions. *The Leadership Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2023.101771>
- Gemeente Den Haag (2024). Besluit tot het indienen van het Climate City Contract (CCC) Ten behoeve van de deelname aan de missie 100 klimaatneutrale en slimme steden van de Europese Commissie. Geraadpleegd van <https://denhaag.raadsinformatie.nl/document/13877593/2/RIS318169+Besluit+tot+het+indienen+van+het+Climate+City+Contract+%28CCC%29+ten+behoeve+van+de+deelname+aan+de+missie+100+klimaatneutrale+en+slimme+steden+van+de+Europese+Commissie>
- Getha-Taylor, H., Holmes, M. H., Jacobson, W. S., Morse, R. S., & Sowa, J. E. (2011). Focusing the public leadership lens: Research propositions and questions in the Minnowbrook tradition. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(1), 83-97.
- Graeber, D., & Wengrow, D. (2022). *The dawn of everything: A new history of humanity* (First American edition). New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Groeneveld, S. M., Kuipers, B. S., & Voet, J., van der. (2022). *Anders kijken naar publiek leiderschap: Naar een duurzame bijdrage aan het oplossen van maatschappelijke problemen*. Leiden Leadership Centre. Geraadpleegd van <https://www.universiteitleiden.nl/binaries/content/assets/governance-and-global-affairs/bsk/eindrapportage-llc.pdf>
- Hart, P., 't, & Tummers, L. (2019). *Understanding Public Leadership* (2nd ed.). London: Bloomsbury Publishing Plc.
- Hartley, J., Parker, S., & Beashel, J. (2019). Leading and Recognizing Public Value. *Public Administration*, 97(2), 264–278.
- Harvard Business Review. (2024, 8 mei). *6 common leadership styles, and when to use them* [Nieuwsbrief].
- Haslam, S. A., Alvesson, M., & Reicher, S. D. (2024). Zombie leadership: Dead ideas that still walk among us. *The Leadership Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2023.101770>
- Higgs, M. J., Kuipers, B. S., & Steijn, B. (2023). Change leadership and change embeddedness in public organizations: Connecting macrolevel reform to microlevel implementation. *Public Administration*, 101(3), 902-916.
- Higgs, M. (2022). Reflections: Insomnia? Try counting leadership theories. *Journal of Change Management*, 22(4), 355-372.
- Hoek, M., van der, Groeneveld, S., & Beerkens, M. (2021). Leadership behavior repertoire: An exploratory study of the concept and its potential for understanding leadership in public organizations. *Perspectives on Public Management and Governance*, 4(4), 363-378.
- Hoek, M., van der, & Kuipers, B. S. (2024). Who are leading? A survey of organizational context explaining leadership behaviour of managers and non-managerial employees in public organizations. *Public Management Review*, 26(4), 1083-1107.
- Hoorn, J., van, Gerwen, A., van, & Tak, A. (2022). *De Staat van politieleiderschap. Aan het begin van 2022*. Politie Nederland. Geraadpleegd van <https://www.politie.nl/binaries/content/assets/politie/onderwerpen/publicaties/2022/de-staat-van-leiderschap-2022-gescreven-door-jaco-van-hoorn.pdf>
- Hughes, M. (2011). Do 70 per cent of all organizational change initiatives really fail? *Journal of Change Management*, 11(4), 451-464.
- Kempster, S., Jackson, B., & Conroy, M. (2011). Leadership as purpose: Exploring the role of purpose in leadership practice. *Leadership*, 7(3), 317-334.

- Kuipers, B.S., & Higgs, M. (2024). Leadership and the salience of purpose in organizations: Comparative case study within the context of large-scale change. EURAM PDW, Neuhausen am Rheinfall.
- Kuipers B.S., & Groeneveld S.M. (2014). *De kracht van high performance teams: Zes ingrediënten voor excellent presteren in de publieke sector*. Amsterdam: Mediawerf Kuipers, B. S., & Murphy, J. (2023), A multi-level leadership spectrum for collective good. *Journal of Change Management*, 23(4), 323-336.
- Knippenberg, D., van (2020). Meaning-based leadership. *Organizational Psychology Review*, 10(1), 6-28.
- Lee Cunningham, J., Sunday, L., & Ashford, S. J. (2023). Do I dare? The psychodynamics of anticipated image risk, leader-identity endorsement, and leader emergence. *Academy of Management Journal*, 66(2), 374-401.
- Leiden Leadership Centre. (2021). *Deelrapportage empirische studie publiek leiderschap*. Geraadpleegd van <https://www.algemenebestuursdienst.nl/binaries/abd/documenten/publicatie/2021/11/11/empirische-studie-publiek-leiderschap-deelrapportage/Empirische+rapportage+Visie+op+Leiderschap.pdf>
- Leiden Leadership Centre, (z.d.). *Verder met publiek leiderschap*. Geraadpleegd van <https://www.universiteitleiden.nl/onderzoek/onderzoeksprojecten/governance-and-global-affairs/verder-met-publiek-leiderschap#tab-1>
- Martela, F. (2023). Managers matter less than we think: How can organizations function without any middle management? *Journal of Organizational Design*, 12, 19-25.
- McKnight, P. E., & Kashdan, T. B. (2009). The importance of functional impairment to mental health outcomes: A case for reassessing our goals in depression treatment research. *Clinical Psychology Review*, 29(3), 243-259.
- Morrison, A. D., & Mota, R. (2023). A theory of organizational purpose. *Academy of Management Review*, 48(2), 203-219.
- Nationale Ombudsman, Veteranen Ombudsman, & Kinderombudsman. (2024). *Burgerperspectief: Een manier van doen*. (Jaarverslag 2023 Publiekversie). Geraadpleegd van [https://www.nationaleombudsman.nl/uploads/inline-files/Ombudsman%20Jaarverslag%202023\\_0.pdf](https://www.nationaleombudsman.nl/uploads/inline-files/Ombudsman%20Jaarverslag%202023_0.pdf)
- Nationale Ombudsman. (2023). *Herstel bieden: Een vak apart. Een vergelijkend onderzoek naar tien hersteltrajecten* (Rapport 2023/157). Geraadpleegd van [https://www.nationaleombudsman.nl/system/files/onderzoek/Herstel%20bieden\\_een%20vak%20apart.pdf](https://www.nationaleombudsman.nl/system/files/onderzoek/Herstel%20bieden_een%20vak%20apart.pdf)
- Ospina, S. M. (2017). Collective leadership and context in public administration: Bridging public leadership research and leadership studies. *Public Administration Review*, 77(2), 275-287.
- Osch, L., van, Groeneveld, S.M. & Kuipers, B.S. (2024). Creating public value in frontline teams: An empirical exploration of shared leadership behaviour by frontline officials. *Public Management Review*, 1-20.
- Parlementaire enquêtecommissie aardgaswinning Groningen. (2023). *Groningers boven gas* (Rapport). Tweede Kamer der Staten-Generaal. Geraadpleegd van [https://www.tweedekamer.nl/sites/default/files/2023-02/Groningers-boven-gas\\_boek1.pdf](https://www.tweedekamer.nl/sites/default/files/2023-02/Groningers-boven-gas_boek1.pdf)
- Parlementaire enquêtecommissie Fraudebeleid en Dienstverlening. (2024). *Blind voor mens en recht* (Rapport). Tweede Kamer der Staten-Generaal. Geraadpleegd van <https://files.tweedekamer.nl/sites/default/files/2024-02/Rapport%20PEFD%20Blind%20voor%20mens%20en%20recht%2026022024.pdf>
- Pless, N. M., & Maak, T. (2011). Responsible leadership: Pathways to the future. *Journal of Business Ethics*, 98, 3-13.
- Schmidt, J. E. T., Kuipers, B. S., Groeneveld, S. M., Fraussen, B., Ashikali, T., Laterveer, H., &
- Slooff, A. (2019). *Publiek leiderschap en maatschappelijke meerwaarde*. Leiden Leadership Centre. Geraadpleegd van <https://www.universiteitleiden.nl/binaries/content/assets/governance-and-global-affairs/bsk/eindrapportage-llc.pdf>
- Sociale Verzekeringsbank (z.d.). *De bedoeling in de praktijk*. Geraadpleegd van <https://www.svb.nl/nl/media/de-bedoe-ling-in-de-praktijk.pdf>

- Tijdelijke Commissie Uitvoeringsorganisaties. (2021). *Klem tussen balie en beleid*. Tweede Kamer der Staten-Generaal. Geraadpleegd van [https://www.tweedekamer.nl/sites/default/files/atoms/files/20210225\\_eindrapport\\_tijdelijke\\_commissie\\_uitvoeringsorganisaties.pdf](https://www.tweedekamer.nl/sites/default/files/atoms/files/20210225_eindrapport_tijdelijke_commissie_uitvoeringsorganisaties.pdf)
- Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 83-104.
- Voet, J., van der Kuipers, B. S., & Groeneveld, S. M. (2023). Public leadership upward, outward or inward? A discrete choice experiment. *Academy of Management Proceedings*, 1, 14175. <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2023.14175abstract>
- Vogel, R., & Masal, D. (2015). Public leadership: A review of the literature and framework for future research. *Public Management Review*, 17(8), 1165-1189.
- Wal, E., van der (2020). Rolfasen-reflectie in een nieuwe wereld. *Holland Management Review*, 191, 30-37.
- Witte, M. C., de (2019). Goden en demonen; Over de zon- en schaduwzijde van leiderschap. *Vrijplaats Phoenix*, 15(29), 12-15.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.

## Noten

1. Nieuwsbrief (Harvard Business Review, 2024).
2. Zie Yukl (2012) en Haslam et al. (2024).
3. In populaire termen wordt vaak verwezen naar VUCA. Onze wereld is *volatile* (verandert snel), *uncertain* (onzeker), *complex* (complex), en *ambiguous* (ambigu/dubbelzinnig).
4. Zie bijvoorbeeld Emery & Trist (1965).
5. Zie Graeber & Wengrow (2022).
6. Afgelopen jaren verschenen verschillende rapporten van diverse commissies en instanties: Zo liet de Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties in 2021 met haar rapport “Klem tussen balie en beleid” zien dat het overgrote deel van de uitvoering goed verloopt, maar dat waar het misgaat, het vaak ook gruwelijk misgaat. Het rapport “Groningers boven gas” van de parlementaire enquêtecommissie aardgaswinning Groningen uit 2023 maakte zichtbaar dat de ernst van de problemen door de gaswinning structureel onderschat is. De Nationale Ombudsman tekende met zijn rapport over Hersteltrajecten uit 2023 op dat ondanks een veelheid aan hersteltrajecten de behoeften van gedupeerde burgers nauwelijks centraal staan. En het recente rapport “Blind voor mens en recht” (2024) van de parlementaire enquêtecommissie Fraudebeleid en Dienstverlening concludeerde dat er mensen vermorzeld zijn in het systeem van sociale zekerheid, niet als door een natuurverschijnsel, maar als “gevolg van keuzes, besluiten, handelen, nalaten of wegstijgen” en dat dat morgen weer kan gebeuren.
7. Zie het Jaarverslag van de Ombudsmannen 2023: “De burger is gebaat bij veranderingen in het gedrag van de overheid en niet in de systemen” (2024, p. 4). In dat verband wordt ook wel gesproken over het verschil tussen de systeemwereld en de leefwereld. Zie ook het onderzoek van Schmidt et al. (2019) naar leiderschap en maatschappelijke meerwaarde.
8. Van der Wal (2020).
9. Frequin (2021).
10. 't Hart & Tummers (2019), Groeneveld et al. (2021), Van der Voet et al. (2023).
11. Groeneveld et al. (2022).
12. Alleen al met dit vraagstuk wordt duidelijk dat de overheid bestaat uit veel verschillende organisaties en overheden (opererend van lokaal tot aan nationaal niveau) met ook weer verschillende agenda's, aandachtsgebieden en verantwoordelijkheden. “Dé overheid” bestaat als dusdanig niet.
13. Overigens moeten we niet vergeten dat het ook voor de betrokken leidinggevenden zelf een flinke last kan zijn. Marco de Witte (2019) geeft in zijn essay (dat niet voor niets “Goden en Demonen” heet) enkele prikkelende overwegingen voor leiderschapszelfevaluatie, om anders naar de verschillende spanningen en verwachtingen en de eigen rol daarin te kijken.
14. Haslam et al. (2024).
15. Zie ook het Leiden Leadership Blog over leiderschapslessen uit de voetbalwereld (Beukman, 2023).
16. Higgs (2022).
17. Avolio & Gardner, (2005).
18. By & Kuipers (2023).
19. Uhl-Bien et al. (2014).
20. Barker (1997).
21. Batistič et al. (2017).
22. Kuipers & Murphy (2023)
23. Zie onder meer het artikel van Daan van Knippenberg (2020) over de bedoeling van organisaties in relatie tot leiderschap, maar ook een kritisch betoog van Mark Hughes (2011) over hoe we succes definiëren als het bijvoorbeeld gaat over organisatieverandering.
24. Van Knippenberg (2020).
25. Deze satirische anekdote wordt toegeschreven aan Nasreddin uit de 13e eeuw en wordt vaker gebruikt in de sociale wetenschappen om een observatiebias te illustreren. Op de Wikipedia-pagina van het ‘Streetlight effect’ is hier meer over te lezen.
26. Zie respectievelijk Van Knippenberg (2020), By (2021) en Higgs (2022).



27. Vogel & Masal (2015).
28. Crosby & Bryson (2018).
29. Getha-Taylor et al. (2011), Hartley et al. (2019).
30. Benington (2009) definieert maatschappelijke meerwaarde als dat wat van waarde is voor het publiek en waarde toevoegt aan het publieke domein. Net als eerder werd vermeld dat “dé overheid” niet bestaat, is ook “hét publiek” niet eenduidig omdat het bestaat uit veel verschillende belangengroepen en actoren van betekenis (Pless & Maak, 2011). Om met Eric van der Wal (2020) te spreken; we hebben allemaal zo onze eigen behoeften, belevingen en belangen – individueel, in groepen en organisaties. Het gaat hier om diversiteit in de brede zin van het woord, met al haar facetten en kenmerken. Dat betekent bovendien dat er vanuit die diversiteit allerlei waarden (in meervoud) van belang zijn in het publieke domein (Hood, 2012). Inherent aan maatschappelijke meerwaarde is dus het leveren van een bijdrage aan verschillende waarden tegelijkertijd, rekening houdend met die verschillende behoeften, belevingen en belangen. Maar veel van die waarden zijn vaak tegenstrijdig. We kunnen immers niet allemaal optimaal toegankelijk, zo snel mogelijk, de allergeodkoopste, kwalitatief beste oplossing, die op lange termijn het meest duurzaam, het meest op maat uitgewerkt en voor iedereen gelijk is krijgen en uiteraard met minimale administratieve lasten. Bovendien; wat ik daaronder versta, is voor u vast weer wat anders.
31. Ospina (2017).
32. Avolio & Gardner (2015).
33. Yukl (2012), By (2021).
34. Higgs (2022), Haslam et al. (2024), Getha-Taylor et al. (2011).
35. By (2021), Higgs (2022).
36. Crosby & Bryson (2018), Hartley et al. (2019), Ospina, (2017), Van der Wal (2020).
37. Benington (2009), Getha-Taylor et al. (2011), Hartley et al. (2019).
38. Pless & Maak (2011).
39. Kuipers & Higgs (2024).
40. “Purpose is a central, self-organizing life aim that organizes and stimulates goals, manages behaviours, and provides a sense of meaning” (McKnight & Kashdan, 2009, p. 242).
41. Voor meer informatie zie het rapport “Publiek leiderschap en maatschappelijke meerwaarde” (Schmidt et al., 2019). Of lees het rapport “De bedoeling in de praktijk” van de Sociale Verzekeringsbank (n.d.).
42. Zie Avolio & Gardner (2015).
43. Zie Pless & Maak (2011).
44. By & Kuipers (2023).
45. Kempster et al. (2011).
46. Wel zien we vaak dat als het eigenbelang van een individu of groep boven dat van het grotere geheel wordt geplaatst er spanningen ontstaan en er niet zelden aan de bedoelingen wordt getwijfeld. Omgekeerd als het algemeen belang altijd boven het individu wordt geplaatst, kunnen we ons beknot voelen in onze vrijheid.
47. Ze bestaan daarmee uit gezamenlijk gecreëerde opvattingen en overtuigingen. Vergelijk ook met mijn eerste generieke definitie over leiderschap in de inleiding.
48. Morrison & Mota (2023).
49. Martela (2023).
50. In ons onderzoek naar High Performance Teams (Kuipers & Groeneveld, 2014) zagen we hoe teamleden vanuit hun ervaren maatschappelijke verantwoordelijkheid de formele vanuit de organisatie opgelegde doelen gezamenlijk herformuleerden tot een ambitieus hoger teamdoel. Ze deden dat op zo’n manier dat ze kort en krachtig konden uitleggen waar ze als team voor staan, of het nu gaat om het redden van mensenlevens of zorgen dat iedere burger tevreden het gemeentehuis verlaat. Teamleden gebruikten dat om beter samen te werken om die doelen te behalen door elkaar te helpen en motiveren en hadden daarbij erkenning en waardering voor ieders inbreng. Bovendien zagen we dat het bijdroeg aan de bevlogenheid van de teamleden – door toegenomen passie en toewijding

wisten ze ook nog betere prestaties te behalen. De teambeoelving ontwikkelt zich in gezamenlijkheid, verhoudt zich tot organisatie doelen, komt tot leven en helpt om resultaat te boeken.

51. Kuipers & Higgs (2024).
52. Pless & Maak (2011).
53. Zie ook Higgs et al. (2023).
54. Carton (2018).
55. Morrison & Mota (2023).
56. Zie Centraal Bureau voor de Statistiek (2024).
57. Zie “De Staat van Politieleiderschap” (Van Hoorn et al., 2022).
58. Een typische consultancy uitspraak is niet voor niets dat in leiderschap het stellen van de juiste vragen belangrijker is dan het vinden van de juiste antwoorden.
59. Lees meer over het programma Verder met Publiek Leiderschap (Leiden Leadership Centre, z.d.).
- 24 60. Yukl (2012).
61. Yukl (2012) heeft het expliciet over een taxonomie van gedragingen. Het gaat niet om stijlen van leiderschap, maar om clusters van gedragingen met overeenkomstige intenties.
62. Zie ook Van der Hoek et al. (2021).
63. Akerboom et al. (2021).
64. Akerboom et al. (2022).
65. Van Osch et al. (2024).
66. Raadsbesluit (Gemeente Den Haag, 2024).
67. Kuipers & Murphy (2023).
68. Hier bouw ik voort op mijn eerdere onderzoeken naar multi-niveau leiderschap (zie Higgs, Kuipers & Steijn, 2023; Kuipers & Murphy, 2023), de gezamenlijke onderzoeken met DG Algemene Bestuursdienst (Leiden Leadership Centre, 2021; Van der Voet et al., 2023) en de lopende onderzoeken naar veranderleiderschap op verschillende organisatieniveaus binnen het programma Verder met Publiek Leiderschap (VPL). Bekijk het rapport “Publiek leiderschap en werken volgens de bedoeling” (Akerboom et al., 2021) of vind meer informatie onder ‘Veranderleiderschap’ op de VPL-onderzoekspagina van de website (Leiden Leadership Centre, z.d.).
69. Er wordt steeds breder in de leiderschapsliteratuur aandacht gevraagd voor het belang van verspreid leiderschap, bijvoorbeeld op allerlei plekken binnen organisaties. Daarbij zijn onder andere leiderschapsgedrag van leidinggevend en niet-leidinggevend relevant (Van der Hoek & Kuipers, 2024), maar ook het leiderschapszelfbeeld of de leiderschapsidentiteit (Lee Cunningham et al., 2023).
70. Zie Haslam et al. (2024).
71. Zie ook (Groeneveld et al., 2022).
72. Zie bijvoorbeeld Higgs et al. (2023).
73. Banks et al. (2023).
74. Fischer et al. (2024).
75. Er zijn een aantal mooie studies die veranderingen en effecten van leiderschap op dagelijkse of wekelijkse basis laten zien, zoals Breevaart et al. (2014) en Dimotakis et al. (2023), waarop ook voor het verder onderzoeken en ontwikkelen van publiek leiderschap is voort te bouwen.
76. Ook in ons eigen werk reflecteren we op de wisselwerking tussen de wetenschap en praktijk van leiderschapsonderzoek en het verbeteren daarvan (Fraussen et al., in review).
77. In het leiderschapsdebat wordt daar onder andere over geschreven door Antonakis (2017).
78. Zie ook de website Keuzegids (<https://keuzegids.nl>).
79. Zie Ahmadi & Vogel (2023).

## PROF.DR. BEN S. KUIPERS



Foto: Ton van Tiel

Ben Kuipers studeerde bedrijfskunde aan de Rijksuniversiteit Groningen (RuG) en promoveerde er met een proefschrift over teamwerk en teamprestaties. Na zijn promotie combineert hij wetenschap en praktijk in zijn dagelijkse werk. Zo werkte hij deeltijd aan de RuG en de Erasmus Universiteit Rotterdam in combinatie met zijn eigen adviespraktijk. Sinds 2016 werkt hij bij het Instituut Bestuurskunde van de Faculteit Governance & Global Affairs van de Universiteit Leiden, te Den Haag, en is hij met collega's uit de praktijk de coöperatie Verbetervermogen – Organisatieontwikkelaars gestart. Ben geeft leiding aan het Leiden Leadership Centre (Universiteit Leiden) en houdt zich bezig met onderzoek en onderwijs op het gebied van publiek leiderschap, organisatieverandering en teamwerk.

Per 1 mei 2023 is Ben benoemd tot hoogleraar Publiek Leiderschap. Hij bekleedt een extern gefinancierde leerstoel vanwege het Programma Verder met Publiek Leiderschap. Dat betreft een samenwerkingsverband tussen het Ministerie van Justitie en Veiligheid met de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) en de Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND), Politie Nederland, Sociale Verzekeringsbank, Gemeente Den Haag, Gemeente Leiden, Belastingdienst, Algemene Bestuursdienst (DG ABD) van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en het Leiden Leadership Centre van de Universiteit Leiden. Met deze leerstoel richt Ben zich op het multi-niveau proces van publiek leiderschap in maatschappelijke opgaven, vanuit een perspectief van verspreid en gedeeld leiderschap binnen en tussen organisaties en gemeenschappen, en werkend vanuit een gezamenlijke bedoeling.



Universiteit  
Leiden