

Ontwikkelingen in leiderschap

door Harrie Aardema¹

Deze tekst is een bewerking van hoofdstuk 4 van het in 2010 verschenen boek 'Voorbij de hypocratie'. Wie meer wil lezen kan dit boek bestellen via de link:

http://home.kluwer.nl/kluwer/portal_klnl/product/prod10157409.html.

Bij de tekst behoort een 'Zelftest Publiek Leiderschap', die te vinden is via de link

<http://bmc.monito.net/publiekleiderschap>.

De afgelopen jaren is in Nederland, zeker waar het gaat om de overheid, een toegenomen aandacht voor het thema leiderschap waar te nemen.² Leiders mogen zelfs weer voortreffelijke, aristocratische mensen zijn.³ Deze wederopstanding van het thema leiderschap kan begrepen worden vanuit de ontwikkelingen gedurende de afgelopen decennia.

Na de Tweede Wereldoorlog bestond lange tijd een begrijpelijke aversie tegen leiderschap. In de jaren zestig richtte de 'flower power' cultuur haar pijlen op alles wat met autoriteit te maken had. Leiderschap mocht eigenlijk niet. Belangrijke zaken werden besloten op basis van breed overleg: het poldermodel dat tot op de dag van vandaag doorwerkt in de wereld van politiek en besluitvorming. In de jaren zeventig kwam bij de overheid een soort rationaliseringsgolf op gang. We moesten leren denken in stappenplannen voor het formuleren van probleemstellingen en doelstellingen.⁴ In de jaren tachtig en negentig verkreeg deze rationaliseringsgolf een specifieke invulling in de vorm van het bedrijfsmatig werken, waarin het ideaal van marktwerking centraal kwam te staan. Waren het in de jaren zeventig vooral de technocraten die de toon zetten, in de jaren tachtig en negentig waren het de systemen en richtlijnen van de controllers en managers die in hoge mate gingen bepalen wat er binnen en buiten organisaties op welk moment moest gebeuren.

In elk van de genoemde perioden was min of meer sprake van plaatsvervangend leiderschap. Nu de vermeende heilzame werking van het marktdenken ook discutabel wordt, ontstaat blijkbaar ruimte voor hernieuwde aandacht voor het thema leiderschap. Wat daarbij opvalt is dat leiderschap niet alleen meer voorbehouden is aan bazen. Wie met de tijd meegaat werkt aan het eigen 'persoonlijk leiderschap'. Daar is een hele cursusindustrie omheen ontstaan. Van hoog tot laag zoeken mensen naar leiderschap in termen van individuele zingeving en zelfontplooiing. Daarbij lijkt sprake van een tamelijk massale poging tot ontworsteling aan de dictatuur van paternalisme, modellen, systemen en regels. Een nieuw individualisme lijkt op te rukken: je niet verstoppen of 'laten leven', maar opkomen voor jezelf en voor wat jij in je hebt en belangrijk vindt.⁵

In dit hoofdstuk gebruiken we het ‘model van de concurrerende waarden’ van Robert Quinn voor enige onderbouwing en praktische toepassing van de zojuist in de kern geschetste ontwikkelingen.⁶ Daarbij wordt het model van Quinn wel wat veranderd en geactualiseerd – ook om het te kunnen plaatsen in het tegenwoordig populaire denken in termen van ‘bovenstromen’ en ‘onderstromen’.⁷

We bespreken de verschillende kwadranten van het model – we noemen het verder kwadrantenschema –, inclusief theoretische wortels en aandachtsgebieden die daarbij horen, we kijken naar enkele verschijningsvormen in de praktijk en we beschrijven welke leiderschapsstijlen ermee samenhangen. Vervolgens gaan we in op enkele accentverschuivingen die zich op dit moment in het denken over leiderschap lijken te voltrekken, waarbij we steeds met een schuin oog kijken naar de bruikbaarheid in de praktijk. We eindigen met een korte samenvatting.

Honderd jaar theorie in één schema

Over leiderschap is door de eeuwen heen zeer veel geschreven. Het is eigenlijk niet mogelijk om daarvan een samenvattend beeld te schetsen. Het is veel te veel en iedere selectie eruit is gekleurd door eigen voorkeuren van degene die dat probeert. Evenals succesverhalen uit de praktijk zijn wetenschappelijke inzichten van betrekkelijke waarde, zelfs als ze voortkomen uit empirisch ‘bewijs’. Ieder inzicht is de subjectieve weerspiegeling van een unieke context, zowel historisch als plaatsgebonden of anderszins contextueel, bijvoorbeeld reagerend op bepaalde benaderingen van anderen. Door inzichten met elkaar in verband te brengen zien we soms wel bepaalde patronen. Kennis van bestaande theorie kan dan helpen dat ten aanzien van relatief universele elementen niet opnieuw het wiel wordt uitgevonden. En wellicht, voor zover het om ordeningen gaat, als hulpmiddel om in de enorme veelheid van benaderingen door de bomen het bos te zien, bijvoorbeeld bepaalde ontwikkelingen die door veel deskundigen worden gesignaleerd.

Het onderscheid tussen enerzijds leiders en managers en anderzijds ‘geleiden’, ‘volgers’, ‘uitvoerenden’ en/of ‘professionals’ is zo oud als de mensheid. Duidelijk is dat we bij alle verhalen die we tegenkomen rekening moeten houden met de kans op vertekende beelden over en weer, omdat beide categorieën elkaar doorgaans met een zekere stereotypering bejegenen. Daardoor is per definitie min of meer sprake van polariserende beeldvorming. Zo leert onderzoek dat managers de oorzaak van organisatieproblemen al snel zoeken bij een gebrekkige motivatie of onkunde van de medewerkers, terwijl andersom die medewerkers de oorzaak zoeken in onbekwaamheid of onwil van de leidinggevenden, die elkaar ook nog eens de hand boven het hoofd houden.⁸ Gelet hierop is het zaak om met een zekere realiteitszin en moderesistentie met leiderschap om te gaan.

Het navolgende kwadrantenschema maakt het mogelijk om vanuit verschillende perspectieven naar het verschijnsel leiderschap te kijken, zodanig dat historische eenzijdigheden zijn te ontmaskeren en misschien zelfs naar de toekomst kunnen

worden voorkomen. Tegelijk ontstaat daarmee een zekere basisordening in de veelheid van leiderschapsbenaderingen.



Op voorhand toegegeven: de werkelijkheid laat zich niet in hokjes stoppen. Dat is ook niet de bedoeling. Het schema is slechts een uitnodiging om vanuit verschillende mogelijke perspectieven naar die werkelijkheid te kijken. Tegelijk is het een hulpmiddel om beter te kunnen begrijpen waarom het gaat zoals het gaat en wat ieders eigen aandeel daarin is. Maar de grenzen zijn vloeïend, de accenten zijn op elkaar betrokken en het is een dynamisch geheel.

Het schema is geïnspireerd op het 'model van de concurrerende waarden' van Robert Quinn, maar bij hem vormt de 'harde' kant de onderste helft van het kwadrantschema en correspondeert de 'zachte' kant met de bovenste helft. Ook op enkele andere punten en qua terminologie is het model enigszins aangepast en aangepast aan de huidige context, mede gebruikmakend van vergelijkbare indelingen – waarvan er heel veel zijn.⁹ Veel auteurs onderscheiden rollen en aspecten van leiderschap, cultuur, kwaliteit en control die min of meer overeenkomen met deze indeling. Naast Quinn zelf¹⁰ valt onder meer te denken aan de bekende teamrollen Belbin¹¹ en de vijf bestuursstijlen van Schouw en Tops.¹²

Het schema is dus bepaald niet uniek te noemen, maar lijkt wel een min of meer universele waarde te hebben. Het schema voldoet bovendien aan te stellen eisen van meervoudig kijken, realiteitszin en moderesistentie.

Toelichting op schema als geheel

Met elk van de kwadranten van het gepresenteerde schema corresponderen verschillende accenten, leiderschapsactiviteiten en kwaliteiten. In het schema zit in beginsel 'alles' over leiderschap. De linker helft van het schema gaat over de gerichtheid op de interne organisatie. De rechter helft over de gerichtheid op de maatschappelijke omgeving. De bovenste helft gaat over de gerichtheid op 'harde', rationele elementen: structuren, procedures, taken, bevoegdheden. Dit is het domein van 'het hoofd'. De onderste helft gaat over de gerichtheid op 'zachte', (inter)menselijke aspecten: relaties, gevoelens, signalen, 'strategisch gedrag', 'echte' gedragsverandering. Dit is het domein van 'het hart'.

Ieder persoon heeft elementen van elk kwadrant in zich, maar één der kwadranten zal in zijn of haar manieren van doen vaak overheersen. Hetzelfde geldt voor een organisatie en een kleinere groep mensen, zoals een subcultuur binnen de organisatie. Bij verschillende personen binnen een groep zullen verschillende kwaliteiten uit het kwadrantenschema aanwezig zijn, maar over het geheel genomen zullen bepaalde kwaliteiten de boventoon voeren. Deze kwaliteiten bepalen de overheersende cultuur en daarmee soms ook de kwaliteit van functioneren van de groep.

De woorden waarmee de kwadranten zijn getypeerd moeten niet al te absoluut worden genomen. Zo zijn 'zachte' factoren in de onderstromen uiteindelijk keihard in de zin dat ze bepalen hoe het gaat of niet gaat binnen een organisatie, terwijl 'harde' factoren zoals prestatie-indicatoren en onderzoekcijfers boterzacht kunnen zijn als ze in de praktijk niet serieus worden genomen, bijvoorbeeld omdat ze niet reëel zijn of omdat er veel te veel van zijn. Bovendien zijn deze 'zachte' factoren niet altijd flexibel te noemen, omdat veel mensen immers heel herkenbaar opereren, volgens vaste principes en manieren van doen.

Diverse benaderingen van leiderschap en de competenties die daarvoor nodig zijn werken met kleuren. De in het schema gekozen kleuren komen overeen met keuzes die in andere benaderingen worden gemaakt, maar overeenstemming hierover is er niet.¹³ Blauw staat in het schema voor denken in blauwdrukken. Rood wordt geassocieerd met doen en actie. Groen is wat mensen binnen een groep drijft en onderling bezighoudt. Geel is reflectie en vernieuwing, met inbegrip van interacties met mensen buiten de eigen groep of cultuur.

Het is overigens niet zo dat één der kwaliteiten van het schema beter zou zijn dan andere, of dat je alle kwaliteiten van het schema per se zou moeten beheersen of doorontwikkelen om een goed leider te worden. Je kunt jezelf dan forceren, met de kans dat je misschien juist minder goed wordt in je sterkste kwaliteiten. Je kunt ook overdrijven en doorschieten in een bepaalde rol of kwaliteit. Quinn spreekt van een 'negatieve zone', Belbin van 'zwakheden'. Volgens Belbin is het de kunst om in combinaties van mensen, in teamverband, te komen tot een evenwichtige spreiding van kwaliteiten.¹⁴

Uit de volgende paragrafen, waarin we de vier kwadranten langslopen, blijkt dat de historie van het denken over bestuur en management er tot op zekere hoogte aan kan worden opgehangen. In zekere zin representeert het schema de ontwikkeling van het denken over leiderschap gedurende de afgelopen honderd jaar.¹⁵ Hetzelfde geldt voor het denken over het begrip kwaliteit, waartoe eisen van doeltreffendheid, doelmatigheid, rechtmatigheid en legitimiteit c.q. aanvaardbaarheid zijn te rekenen.¹⁶

Structuurgericht (blauw)

Het structuurgerichte denken linksboven in het schema heeft het denken over bestuur en management in het begin van de vorige eeuw gedomineerd. Men dacht in termen van rationele vuistregels ter beheersing van interne werkprocessen binnen de organisatie: 'scientific management',¹⁷ 'science of administration'.¹⁸ De accenten zijn formeel, normatief, top-down. Standaardisering is in dit denken belangrijk. Hiermee correspondeert het kwaliteitsbeginsel van de rechtmatigheid. Als iedereen zich maar aan de centraal uitgevaardigde regels en standaarden houdt, dan komt het goed.

Er horen leiderschapsvaardigheden bij die te maken hebben met regelen en beheersen. De klassieke 'politics-administration dichotomy' past in dit beeld: de politiek-bestuurlijke top bepaalt, de organisatie voert uit.¹⁹ Hetzelfde geldt voor de klassieke bureaucratietheorie²⁰ en het 'rationele actor model' oftewel de manager als 'homo economicus' die de rationeel beste keuze maakt uit 'informatie op maat' (gebaseerd op de economische beslissingstheorie van de 'public choice' benadering²¹).

Veel hedendaagse managementconcepten zijn in zekere zin te beschouwen als een 'revival' van dit klassieke, structuurgerichte denken, zoals: ISO (International Standardization Organization), INK (Instituut Nederlandse Kwaliteit), BPR (Business Process Redesign),²² Balanced Scorecard,²³ NPM (New Public Management, in z'n praktische uitwerking).²⁴ Al deze concepten hebben een rationeel-normatieve dimensie gemeen. Wat zijn de geldende normen binnen een organisatorisch verband en hoe kunnen die worden verbeterd? Wat zijn de 'frames' waaraan houvast wordt ontleend en waardoor het denken wordt gericht en beperkt (gefixeerd)?

Bij deze benadering passen leiderschapstheorieën die de nadruk leggen op non-nonsense en zakelijkheid en het bewerken van anderen in deze richting. In een gezaghebbende, maar intussen alweer min of meer klassieke benadering wordt de verbinding tussen top en werkvloer doorgaans geformuleerd in termen van 'transformationeel leiderschap': het vermogen van leiders om de persoonlijke doelen en het bijbehorende gedrag van volgers te transformeren in overeenstemming met de organisatiedoelen.²⁵

Bij de overheid zien we de 'revival van het scientific management' onder meer terug in de vorm van de regeldruk en 'sluipende centralisering' vanuit Den Haag, het

toepassen van reorganisaties, het werken met INK, prestatiecontracten en een planning & control cyclus, de dominantie van het dagelijkse vergaderen, regelen en beheersen, en eigenlijk alles wat 'de bovenstromen' genereert aan normen waar 'de onderstromen' zich naar zou moeten gedragen.

Het blauwe denken blijft onverminderd populair. Zo was een belangrijke aanbeveling uit het recente rapport-Dijsselbloem over het Nederlandse onderwijsstelsel dat we vooral in 'wat' en 'hoe' moeten denken: de overheid bepaalt wat er moet worden geleerd, het onderwijsveld beziet hoe het dat overbrengt.²⁶

Blauwe leiders vinden het belangrijk dat de zaken op orde zijn. Belangrijk in dat verband is een duidelijke verdeling en vastlegging van taken en bevoegdheden. Blauwe leiders willen weten wie waarover gaat. Vastgelegde visies, missies, plannen, projecten, programma's, en SMART doelen zijn belangrijk. Blauwe leiders willen graag alles overzien en liever niets aan het toeval overlaten. Zij hechten veel belang aan organisatieschema's en aan planning & control in de betekenis van regelen en beheersen. Stabiliteit, continuïteit, voorspelbaarheid en gehoorzaamheid zijn belangrijk. Zij ontvangen graag schriftelijke feedbackinformatie in de vorm van gedegen rapportages. Zij houden van calculeerbaarheid en meetbaarheid en van schematisch, gecoördineerd en gedisciplineerd werken. Zij zijn dikwijls inhoudelijke experts, bereiden zich goed voor op wat er komen gaat en zij kennen hun stukken. Zij hebben oog voor inhoudelijke details en zij beschikken over een gezond analytisch verstand. Blauwe leiders zijn gewoonlijk loyaal, betrouwbaar, georganiseerd, rustig en geconcentreerd. Zij houden niet zo van politieke spelletjes en ook niet van emotioneel gedoe. Zij zijn taakgericht, betrouwbaar en plichtsgetrouw.

Aan de andere kant zorgen blauwe leiders soms voor irritatie, bijvoorbeeld waar zij steeds het accent leggen op procedures, tradities en deadlines, soms ook nogal in abstracte, technische bewoordingen. Het lijkt wel of dat allemaal belangrijker is dan het uiteindelijke effect. Ze hebben dikwijls belangstelling voor organisatievraagstukken. Soms praten zij maar door over wat henzelf bezighoudt, maar tegelijk kunnen zij ook onzeker en introvert, voorzichtig en fantasieloos, saai en weinig persoonlijk zijn. Luisteren is meestal niet hun sterkste kant. Wat er in de uitvoering daadwerkelijk op de werkvloeren gebeurt heeft niet hun grootste interesse. Zij laten niet gauw emotie zien en hebben ook niet veel gevoel voor de emoties van anderen. Daardoor hebben zij niet altijd door wat er om hen heen of onderhuids gaande is. Zij zijn soms weinig veranderingsgezind en weinig inspirerend. Zij hebben de neiging om weinig toegankelijk te zijn voor nieuwe en onzekere zaken waarvan het nut nog niet bewezen is. Zij kunnen sceptisch en cynisch zijn over afwijkende denkbeelden. Zij komen niet gemakkelijk terug op eerder genomen besluiten. Zij voelen zich nogal superieur, kunnen wat autoritair overkomen en zijn topdown hiërarchisch ingesteld.

Collegagericht (groen)

In de loop van de vorige eeuw werden de reacties op het structuurgerichte denken steeds manifester: de 'human relations' stromingen.²⁷ De accenten zijn informeel, gericht op menselijke waarden, meer bottom-up. Hiermee correspondeert het kwaliteitsbeginsel van de aanvaardbaarheid.

Er horen leiderschapsvaardigheden bij die te maken hebben met stimuleren (coachen) en samenbrengen (teambuilding) van mensen. Naast – en als reactie op – de bij het structuurgerichte denken genoemde managementconcepten beleeft ook het mensgerichte denken tegenwoordig een soort 'revival'.²⁸ 'Het gaat om mensen'.²⁹

In het collegagerichte denken is oog voor het nu eenmaal beperkte vermogen om alles te overzien ('bounded rationality'),³⁰ voor het intermenselijke karakter van managen en voor de eigen aard van overheidswerk in het bijzonder: belangen verdedigen, steun daarvoor verwerven, enzovoort. Het zoeken is nu naar de 'homo sociologicus' of 'homo politicus'.³¹ Benadrukt wordt dat beslissingen veelal op basis van andere gronden worden genomen dan op basis van rationele kosten-baten analyses. Bijvoorbeeld op basis van dat wat eerder goed werkte, of op basis van intuïtie.³² In leiderschaps- en development trajecten zijn velen tegenwoordig op zoek naar zingeving en intrinsieke waarden, geïnspireerd door 'grote' denkers die als reactie op te ver doorgesloten rationele normering steeds meer nadruk leggen op zachte aspecten als intuïtie en emotie.³³

Bij deze benadering horen leiderschapstheorieën die de nadruk leggen op het begeleiden, stimuleren en ontwikkelen van mensen ('coachend leiderschap', 'empowerment') en op het zorgen dat iedereen op de werkvloer zo goed mogelijk in staat wordt gesteld om het werk te doen dat gedaan moet worden ('dienend en faciliterend leiderschap'³⁴).

Bij de overheid zien we het collegagericht leiderschap onder meer terug in de grote belangstelling voor niet harde aspecten, onder meer blijkend uit opleidingen, trainingen, maar ook uit de wenselijk geachte stijl van leiderschap. Hoewel vrouwelijke leiders nog steeds in de minderheid zijn, worden competenties die associatie opleveren met 'vrouwelijkheid', zoals empathie, 'aanvoelen' en contact maken, steeds belangrijker geacht.

Ter illustratie lichten we nu twee in zowel in de theorie als in de praktijk populair geworden modellen toe die overwegend tot het collegagerichte denken kunnen worden gerekend: 'appreciative inquiry' en 'beyond budgeting'.

- Appreciative inquiry³⁵ wil zeggen: waarderend onderzoek. Je richten op het positieve, op wat goed gaat, en niet op het negatieve, op problemen. Dus niet een vooringenomen ideaalbeeld projecteren op mensen die je dienovereenkomstig wilt veranderen en dan al meteen kwijt bent, maar eerst eens goed kijken en luisteren naar wat er al gebeurt en van daaruit in gezamenlijkheid verbeelden en implementeren wat beter zou kunnen. Dan sluit je aan bij leer- en veranderprocessen die er al zijn en je probeert die te faciliteren en te beïnvloeden,

daarmee help je mensen in hun eigen kracht en beweging. Appreciative inquiry kan ongetwijfeld diverse organisatieadviseurs te denken geven, omdat hun reflex als ze ergens binnenkomen vaak nog is: er zit een gewenste situatie in mijn achterhoofd en/of dat van mijn opdrachtgever, ik constateer op basis van stukken en interviews dat de aangetroffen bestaande situatie anders en dus ongewenst is, ik maak een plan van aanpak hoe een ontwikkeling van ongewenst naar gewenst kan worden gerealiseerd – bijvoorbeeld door een reorganisatie dan wel een cultuur- of opleidingstraject – en dat plan van aanpak moet binnen een bepaalde periode worden geïmplementeerd. Uiteraard werkt appreciative inquiry niet als dat het zoveelste model is dat koste wat kost in een organisatie moet worden geïmplementeerd, ook waar dat helemaal niet kan of zinvol is. Andere kanttekening betreft de voorwaarde om ‘waardevrij’ waar te nemen, te denken en te handelen.

- Beyond budgeting³⁶ wil zeggen: niet voor ieder jaar een bepaald budget vaststellen voor alles wat er in dat jaar moet gebeuren, omdat budgettering per definitie een cultuur van ‘command and control’ met zich meebrengt. Mensen gaan niet meer verder denken dan het budget waarop ze worden afgerekend: het moet worden besteed maar mag niet worden overschreden. Deze target wordt dan belangrijker dan tevreden klanten en nieuwe ontwikkelingen die niet gebudgetteerd zijn – daar is geen tijd en geld voor. Dit is onvoldoende flexibel: middelen worden in het ene project niet besteed of worden wel besteed terwijl het niet hoeft of niet kan, terwijl voor een ander project te weinig geld beschikbaar blijkt te zijn waardoor de werkzaamheden onvoldoende voortgang kunnen vinden. Budgettering gaat gepaard met onderhandeling, compromissen en een steeds verder uitdijende controlebureaucratie. Beyond budgeting reikt een twaalftal alternatieven aan: zelfsturende eenheden, handelingsvrijheid, resultaatverantwoordelijkheid, netwerkorganisatie, marktgerichte coördinatie, coachend leiderschap, relatieve normen, continue strategieontwikkeling, vooruitkijkende systemen, vraaggestuurde middelentoewijzing, snelle informatievoorziening en teambeloning. Ten dele betreft het hier enigszins modieuze concepten waarop intussen op grond van empirische ervaring ook wel weer het een en ander valt af te dingen, maar de strekking is duidelijk: meer flexibiliteit en meer eigen verantwoordelijkheid van medewerkers diep in de organisatie. In het bedrijfsleven zijn met beyond budgeting positieve resultaten bereikt. Of dit ook voor het openbaar bestuur kan gelden, waar het budgetrecht immers een diep verankerd beginsel vormt, is vooralsnog de vraag.

Groene leiders hechten grote waarde aan contact met andere mensen, vooral mensen die met dezelfde dingen bezig zijn als zij, de collega's dus. Groene leiders houden van een goed onderling begrip, van achterkamertjes en polderen, gemeenschappelijke visie, consensus en compromis. Het houdt ze bezig hoe je anderen kunt betrekken en het beste uit hen naar boven kunt halen. Zij zijn laagdrempelig, toegankelijk, begripvol, tactvol, willen mensen leren kennen, kunnen goed luisteren en geven feedback. Hun benadering is gebaseerd op wederzijds respect en vertrouwen. Zij maken anderen bewust van hun persoonlijke kwaliteiten en ontplooiingsmogelijkheden en slagen er dikwijls in om die anderen daarnaar te laten handelen of hen zich persoonlijk te laten ontwikkelen. Andere mensen voelen zich veilig bij groene leiders. Je weet dat je kop er niet af gaat als je je nek uitsteekt

en iets ongemakkelijks zegt. Groene leiders zijn zorgzaam en meelevend. Zij hebben een antenne voor informele regels en onuitgesproken codes, voor de verborgen regels van het spel. Zij kennen het wandelgangencircuit en zij weten wat er elders en op werkvloeren speelt. Zij zijn ook vaak bruggenbouwers, verbinders, teambuilders: weten goed met verschillen en conflicten om te gaan en anderen tot samenwerken en synergie te bewegen. Soms hebben zij iets vaderlijks of moederlijks: zij voelen aan wat er gaande is, stellen gerust, halen de scherpe kantjes eraf en creëren draagvlak. Zij houden de boel bij elkaar. Aan de andere kant kunnen ook groene leiders irritatie opwekken, bijvoorbeeld waar zij steeds maar een softe insteek kiezen. Zij laten dan wel eens een te sterke participatie toe of laten weinig productieve discussies maar doorgaan zonder in te grijpen of het te laten regelen. Zij kunnen te sterk geneigd zijn tot gepolder, consensus en compromissen. Soms gaan zij confrontaties uit de weg en veroorzaken zij uitstel en afstel. Deze sfeer van besluiteloosheid en geringe doortastendheid kan gepaard gaan met een te vergaande toegeeflijkheid of een wat therapeutisch gedrag. Ook zijn zij soms wat teerhartig, kunnen zij verantwoordelijkheden afschuiven en kunnen verschijnselen als groupthink optreden. Het bestuderen van stukken is meestal ook niet hun sterkste kant en evenmin blinken zij uit in (vak)inhoudelijke creativiteit en innovativiteit.

Resultaatgericht (rood)

Vanaf ongeveer de jaren zeventig van de vorige eeuw kwam het resultaatgerichte denken steeds meer in de belangstelling. Aanvankelijk in de vorm van beleidswetenschappelijke benaderingen,³⁷ vervolgens in toenemende mate in meer bedrijfsmatig georiënteerde benaderingen (NPM, in z'n theoretisch meest voorkomende opzet). De accenten zijn rationeel doelgericht (doelbomen, SMART), aanbodgericht (performance, prestaties leveren) en marktgericht (zakelijkheid, ondernemerschap, concurrentie). Hiermee correspondeert het kwaliteitsbeginsel van de doelmatigheid (denken in termen van externe doelen in samenhang met de middelen c.q. de wegen waarlangs die doelen te bereiken zijn).

Er horen leiderschapsvaardigheden bij die te maken hebben met koersbepalen (richting aangeven, op de zeepkist staan) en presteren (mensen achter de broek zitten opdat ze hun werk goed doen).

Bij deze benadering horen leiderschapstheorieën die de nadruk leggen op superieure karaktertrekken van leiders en het 'doen overspringen van een vonk', zoals 'charismatisch leiderschap' en 'inspirerend leiderschap'.

Bij de overheid zien we het resultaatgericht leiderschap onder meer terug in de massale keuze voor een resultaatgerichte benadering en in de vorm van statistieken en dergelijke (monitoren), maar ook in de ambities in de richting van prestatiecontracten en een planning & control cyclus. Omdat de uitwerking vooral een structuurgerichte impact heeft, zijn deze ambities ook genoemd bij het structuurgerichte leiderschap. In de praktijk van het openbaar bestuur komt dit

denken daarnaast tot uitdrukking in het streven naar kwaliteitshandvesten, benchmarking, prestatie-indicatoren en transparantie, kortom: prestatie-management.³⁸ Daarbij gaat het in toenemende mate ook om de kwaliteit van informatie en de technische hulpmiddelen die daarbij een rol kunnen spelen ('infocratie').³⁹

Rode leiders zijn gericht op een duidelijke visie en het scoren van resultaten. Het zijn de 'geen woorden maar daden' types. Deze leiders hebben een grote geldingsdrang. Ze willen presteren en eisen dat ook van anderen: de zweep erover dus. Ze komen zelfverzekerd en daadkrachtig over, weten mensen te bespelen en zijn goed in het doorhakken van knopen. Vaak hebben ze ook iets visionairs: ze weten wat ze willen, dáár moeten we naar toe. Het zijn tegelijk de (be)stuurders en voorzitters, als het even kan ook op de zeepkist. Rode leiders stralen gezag uit, kunnen overtuigen, zijn dominant, alert, scherp en slagvaardig. Ook zijn ze vasthoudend: je haalt ze niet gemakkelijk af van waar ze voor gaan. Ze hebben een gedrevenheid waarmee zij anderen weten op te zwepen. Er stroomt een sterke werkenergie om hen heen. De wereld is er een van competitie en winnen, van marktleiderschap, van aanvalsplannen waarmee concurrentie kan worden afgetroefd. Rode leiders hebben over alles altijd opvattingen en zijn soms echte doeners: zij houden van iets opbouwen, problemen oplossen en zaken tot een goed einde brengen. Zij zijn gericht op het halen van deadlines en laten daarbij doorzettingsvermogen zien. Zij houden niet van lanterfantten. Aan de andere kant kunnen rode leiders irritatie opwekken, omdat ze alsmaar willen doorgaan zonder rekening te houden met anderen. Zij kunnen wat 'macho', platwalsend en afstandelijk overkomen. Tegenspraak wordt niet op prijs gesteld. Ook hun neiging tot succesverhalen over de eigen geweldigheid kan irriteren. Rode leiders kunnen overactief en perfectionistisch zijn, intussen onrust, uitputting en/of jaloezie om zich heen veroorzakend. Zij kunnen manipuleren, zijn selectief in het geven van informatie en gaan indien nodig 'over lijken'. Zij maken soms minder makkelijk contact en kunnen niet zo goed omgaan met conflicten tussen mensen. Zij zijn minder sterk in het geven van aandacht, hebben weinig oog voor zwakkeren en weinig begrip voor mensen die andere dingen belangrijker vinden dan zij. Ook komen zij soms in de problemen als zij te machtig of te opportunistisch zijn of geldende regels aan hun laars lappen. Zij missen dikwijls de rust en discipline om zich goed in dingen te verdiepen en alternatieve oplossingen te bedenken in complexe situaties.

Burgergericht (geel)

Gedurende de afgelopen decennia heeft daarnaast het meer op de maatschappelijke omgeving gerichte denken aan populariteit gewonnen. Aanvankelijk in de vorm van open systeemdenken,⁴⁰ naderhand met de vele 'horizontale', contingentie-, netwerk- en postmoderne benaderingen. De accenten zijn gericht op het ontvangen van nieuwe informatie, vraaggericht,

dienstbaarheid aan de buitenwereld. Trefwoorden zijn veelvormigheid, grensvervaging, fragmentatie, ambiguïteit.

Hiermee correspondeert het kwaliteitsbeginsel van de doeltreffendheid (denken in termen van maatschappelijke noden en effecten).

Er horen leiderschapsvaardigheden bij die te maken hebben met verkennen (luisteren, ontvangen, nieuwe ontwikkelingen toelaten) en vernieuwen (weten te bewerkstelligen dat het nieuwe zich vertaalt in andere omgangspatronen en gedragsroutines). Het zijn onder meer veranderkundige disciplines en in het bijzonder ook de complexiteitstheorie en de chaostheorie van waaruit aandacht wordt gevraagd voor de machts- en adhocratische vraagstukken die samenhangen met de genoemde accenten. Daarbij wordt in de literatuur het sociaal-constructionistische denken steeds dominanter: zelfregulerend en reframend leren en veranderen via interactieve processen van betekenisgeving – zowel intern als extern.⁴¹ Het aardige dat in deze benadering besloten ligt, is dat ‘het systeem’ geen gegeven is waarvan wij anderen de schuld kunnen geven en waarvan wij slachtoffer zijn, maar dat wij eigenlijk zelf ‘het systeem’ zijn, namelijk in de mate (hoe ogenschijnlijk onbeduidend ook) waarin wij er zelf een aandeel in hebben, door de betekenis die wij er aan toekennen in onze dagelijkse interactie met anderen. Het uitdagende is dan dat ‘het systeem’ in dezelfde mate ook door onszelf kan worden veranderd, als wij maar zouden durven en zouden weten hoe dat aan te pakken. Bij deze benadering horen leiderschapstheorieën die de nadruk leggen op het zelf nemen van initiatief en verantwoordelijkheid in complexe processen en structuren die ons lijken te beheersen, zoals ‘verbindend leiderschap’.⁴² Dit thema is terug te vinden in het werk van vele denkers van deze tijd, dwars door allerlei disciplines heen. Tegelijkertijd wordt overigens door menigeen in de praktijk de regeldruk vooral snog als groter dan ooit ervaren.

Bij de overheid zien we het burgergerichte leiderschap onder meer in de vorm van burgerraadpleging (‘wijkpanels’), het nemen van verantwoordelijkheid in complexe samenwerkingsverbanden, netwerken en ketens, alsook in allerhande toekomstverkenningen, met onder meer aandacht voor internationalisering.

Gele leiders zijn sterk bezig met ‘waar je het allemaal voor doet’: de burger dus en maatschappelijke noden en behoeften. Zij hebben een antenne voor wat er in de wereld gaande is en willen graag dat hun omgeving daar op aangesloten is en blijft. In die zin zijn zij ook in voor ‘echte’ vernieuwing. Zij mijden gebaande paden, kunnen goed omgaan met veel informatie en denken graag in termen van ketens en netwerken. Gele leiders stellen veel vragen, kunnen goed luisteren en onderzoeken alles. Zij zijn nieuwsgierig en willen graag het naadje van de kous weten. Zij zijn in voor alternatieve denkbeelden, maar zijn ook creatief en fantasierijk. Zij willen graag hun eigen ideeën verkopen en promoten. Zij zijn slimme politieke onderhandelaars en vaak echte diplomaten en ambassadeurs. Zij vinden het leuk om in te gaan op uitnodigingen voor recepties en dergelijke en gaan dikwijls als een der laatste

gasten weer weg. Intussen leggen zij gemakkelijk contact en weten zij anderen te bespelen. Hun extraverte gedrag maakt hen populair, zij genieten (van hun) bekendheid en staan graag in de krant. Aan de andere kant kunnen gele leiders gaan irriteren omdat ze steeds weer iets anders willen. Zij dwingen dan minder gezag af en zijn minder sturend aanwezig. Zij kunnen onrealistisch en onpraktisch zijn of 'laten dingen uit hun handen vallen'. In hun enthousiasme voor iets nieuws zien zij niet altijd wat dit teweeg brengt bij anderen. Soms verliezen zij zich in al te filosofische beschouwingen of storten zich in desastreuze experimenten. Zij kunnen overgevoelig zijn voor trends en nieuwe modes, met relatief weinig oog voor wat er al goed gaat. Zij zijn soms weinig materie-inhoudelijk en weinig betrokken bij het wel en wee van collega's. Zij zijn ook betrekkelijk weinig gericht op (de regels van) de eigen organisatie. Ook kunnen zij opportunistisch en populistisch zijn.

Accentverschuivingen

De trends in leiderschap zijn:

- I) van linksboven naar balans,
- II) van alles naar verschil,
- III) van 'ieder voor zich' naar verbinding en
- IV) van 'anderen veranderen naar zelf veranderen'.

Dit is het beeld dat momenteel oprijst uit tal van onderzoeken en beschouwingen over leiderschap en organisatieverbetering. De achterliggende boodschap is: zo zouden leiders moeten veranderen die meegaan met de tijd. Kennelijk is sprake van het zoeken naar een nieuwe balans in termen van het kwadrantenschema.

Velen constateren dat in bestaande verbeterinitiatieven relatief veel accent ligt op intern regelen en beheersen (topdown / van buitenaf opgelegde sjablonen) en relatief weinig accent op de variëteit in bestaande handelingspraktijken (bottom-up / van binnenuit). Maar wie doet daar wat aan? Wie neemt zelf initiatief en verantwoordelijkheid om deze accentverschuivingen mogelijk te maken? Hier lijkt in ieder geval geel leiderschap geboden: het doorvoeren van vernieuwingen in de zin van veranderende gedragsroutines, geïnspireerd door noden en behoeften in de buitenwereld. Maar dit gele leiderschap kan niet zonder leiderschapsaccenten uit de overige drie kwadranten. Hoe geef je daar dan invulling aan? Je kunt je als individuele functionaris in de moderne overheidscontext een onbetekenend radertje in een onmetelijk grote machine voelen. Naast jou zijn er vele anderen die iets willen en die iets te betekenen hebben: volksvertegenwoordigers – al dan niet geestverwant –, bestuurders, managers, ambtenaren, burgers, vertegenwoordigers van maatschappelijke organisaties. Waar begin je? En hoe pak je het aan? Laten we met dergelijke vragen in het achterhoofd de vier genoemde accentverschuivingen eens aan een nadere verkenning onderwerpen: I) van linksboven naar balans, II)

van alles naar verschil, III) van 'ieder voor zich' naar verbinding en IV) van 'anderen veranderen naar zelf veranderen'.

1) *Van linksboven naar balans*

Van linksboven naar balans betekent: minder regelen en beheersen, meer daadwerkelijke actie (rechtsboven) in aansluiting op zingeving van betrokkenen (linksonder) en maatschappelijke noden en behoeften (rechtsonder). Zou dat mogelijk zijn? Het hedendaagse openbaar bestuur is doordrenkt van regelen en beheersen. Voor alle soorten overheidsorganisaties geldt momenteel dat zeer veel vormvereisten zijn geïntroduceerd waaraan moet worden voldaan, in de veronderstelling dat dit uiteindelijk het echte werk ten goede zal komen. *'De vorm is belangrijker geworden dan de norm'*, stelde Dorien Pessers vast.⁴³ Dat geldt ook tussen overheidsorganisaties onderling. 'Den Haag' bepaalt tot in detail wat bijvoorbeeld gemeenten moeten doen. Uitvoerende organisaties in de zorg, in het onderwijs en op andere beleidsterreinen hebben te maken met zeer gedetailleerde plan- en verantwoordingvoorschriften. Dat roept weerstand op bij professionals op werkvloeren en bij burgers, maar geeft ook te denken wat betreft de complexiteit van het leiderschap in het heden. Welke mogelijkheden hebben leiders bij gemeenten? Het patroon is steeds dat in bovenstromen (in dit geval 'Den Haag') nieuwe gedragsnormen worden bedacht (linksonder) die de onderstromen in feite niet wil (linksboven). Door zo te doen ben je niet doeltreffend (rechtsboven) en ook niet doelmatig (rechtsonder).

Minder regelen en beheersen, zou dat mogelijk zijn? De wil is er wel, bij nagenoeg alle actoren, althans op onderstromenniveau, als je mensen – ook politici – in een veilige setting spreekt. Uit onderzoeken blijkt dat veel leiders momenteel het gevoel hebben dat hun meeste tijd opgaat aan het regelen en beheersen van het linksboven kwadrant en dat zij liever hun tijd zouden besteden aan activiteiten die samenhangen met de drie andere kwadranten.⁴⁴ Vanuit de theorie en in de praktijk wordt momenteel – althans in woord – volop herstel van balans gepropageerd, dikwijls in termen 'van verticaal naar horizontaal'.⁴⁵

De wil lijkt er wel te zijn, maar het vermogen is er veelal (nog) niet.⁴⁶ Om tot minder regelen en beheersen te komen worden vaak denkbeelden gelanceerd en maatregelen genomen die in hoge mate normerend en divergerend van aard zijn (zoals hierover vergaderen en besluiten nemen, flappen en lijstjes met goede voornemens maken, nota's schrijven, nieuwe kernwaarden en structuurveranderingen invoeren), waarmee men in feite weer vervalt tot linksboven gedrag.

De voorbeelden van goedbedoelde maar tot mislukken gedoemde verbeterinitiatieven zijn talrijk.

- De dualisering was bedoeld om de politiek voor de burgers duidelijker te maken en de kloof tussen overheid en burger te verkleinen (= rechtsonder), maar de wijze waarop een en ander werd geïmplementeerd had in hoge mate een blauwdrukachtig

karakter (= linksboven). Daardoor blijkt per saldo de volksvertegenwoordigende functie van raadsleden niet te zijn versterkt.

- Planning & control is nodig en nuttig: het is goed om te weten waar je heen wilt en dienovereenkomst te presteren (= rechtsboven), maar het accent ligt daarbij vaak op procedures, formats en veel woorden en cijfers waar mensen iets mee moeten doen (= linksboven).
- Competentiemanagement is bedoeld om het beste uit mensen te halen in overeenstemming met de organisatiedoelstellingen (= linksonder), maar vaak ligt het accent daarbij op normatieve competenties en gedragscodes (= linksboven).
- En allerlei interacties tussen mensen – zowel buiten als binnen een vergadersetting – worden gekenmerkt door eenzijdige beheersing van de situatie door één der gesprekspartners (dikwijls de hiërarchisch hoogste in rang), zoals veel praten en niet of onvoldoende luisteren, wat in feite neerkomt op een vorm van top-down normatieve onderdrukking.

Kan dat anders? Het is van belang om te zien dat linksboven niet verkeerd is of niet meer zou mogen. Het is niet zo dat voortaan alleen de andere drie kwadranten goed zijn. Balans betekent een evenwichtige verbinding tussen alle vier kwadranten. Een voorbeeld: betrokkenen in een reorganisatieproces ervaren meestal juist een ernstig gebrek aan houvast: wat gaat er met mij en mijn positie gebeuren, waar kom ik terecht, met wie kom ik te werken? Normen uit de bovenstromen worden in de onderstromen dikwijls juist niet als het houvast ervaren dat men nodig heeft. En dan creëert men daar wel z'n eigen houvast, zonder dat de bovenstromen het zien. Zo ontstaan de gescheiden circuits en eilandgedrag.

Het gaat er dus niet om dat regelen niet meer zou mogen, maar dat een soort 'anders regelen' geboden is. Dat wil zeggen een zodanig regelen dat het operationele werk daarvan houvast en duidelijkheid ondervindt, in plaats van last en onrust.

Hoe doe je dat? Dat kan bijvoorbeeld door in rechtstreekse contacten veranderingen of opdrachten zo te communiceren dat mensen daarvan de voordelen voor het eigen werk(resultaat) kunnen zien. Dat betekent: praten vanuit de burgers voor wie je het doet en op het niveau van je gesprekspartners, niet proberen te overtuigen vanuit een vooringenomen abstract (ideaal)beeld, maar proberen te voorzien in hun reële behoefte aan richting en houvast in relatie tot het eigen werk. Dit is dus 'luisterend praten', of 'inspireren vanuit contact'. Mensen zullen zich pas geïnspireerd voelen als ze een prikkel voelen die met hun eigen situatie te maken heeft.

Het is een tegenwoordig populair misverstand om te menen dat professionals geen leiding nodig zouden hebben.⁴⁷ Met succes een team leiden in een innovatietraject vraagt juist om een zeer inhoudelijke betrokkenheid en een zeer contactrijke manier van leidinggeven.⁴⁸ In termen van het kwadrantenschema is dan sprake van balans: het echte werk vanuit de buitenwereld staat centraal (rechtsonder), er wordt geïnspireerd en gepresteerd (rechtsboven), er wordt 'anders geregeld' en geholpen (linksboven) en er wordt geluisterd, contact gemaakt (linksonder). Concreet zou dit

ook kunnen betekenen: de interne en externe uitvoerders in een zo vroeg mogelijk stadium betrekken bij beleidsontwikkeling.⁴⁹

Dit impliceert dus geen systeemmaatregel, maar doet een appel op persoonlijk leiderschap. Het kan voor volksvertegenwoordigers, bestuurders en managers bij de overheid nuttig zijn om eens zelfreflecterend te focussen op het eigen aandeel in de (boven)stroom van beleid, normen, planning & control: iets teweegbrengen door jezelf een spiegel voor te houden en bijvoorbeeld iets concreets te doen in termen van 'lastenvermindering' voor de onderstromen. Daarmee wordt in zekere zin het omgekeerde beoogd van het vertellen door de bovenstromen aan de onderstromen hoe het werk moet gebeuren. Uiteraard niet door opvattingen uit de onderstromen tot nieuwe norm te verheffen, want dan zou nog steeds geen sprake zijn van een verbeterde verbinding. Het gaat om iets anders. De kritische geluiden en wellicht juist de 'pijnlijke stilte' vanuit de onderstromen kunnen voor de bovenstromen aanleiding zijn om de toegevoegde waarde van alle bovenstromenactiviteiten en -producten eens kritisch tegen het licht te houden en waar mogelijk af te schaffen. De bovenstromen snijdt in eigen vlees. Niet realistische normeringen verdwijnen. Bazen hebben dan meer tijd voor gewoon contact over wat er operationeel gebeurt.

Enkele voorbeelden – deels passeerden ze in het voorgaande al de revue.

- Denk aan in gang gezette initiatieven zoals het verminderen van regeldruk en administratieve lastenverlichting.
- En aan het vereenvoudigen van de P&C cyclus: het voortgaande interactieproces de ruimte geven, in Den Haag bepleiten dat kan worden volstaan met één stollingsmoment per jaar in de vorm van een gecombineerde begroting en rekening en voor het overige de digitale voortgangsinformatie verbeteren, zodat de informatie die je nodig hebt met één druk op de knop beschikbaar is zodra iets speelt.
- Je zou SMART alleen kunnen eisen waar dat reëel mogelijk is.
- Denk aan het vereenvoudigen en leesbaarder maken van teksten.
- Denk ook aan beleidsbeëindiging en niet alleen aan stapeling van beleidsontwikkeling.⁵⁰
- Je zou kunnen stoppen met onwaarachtige burgerparticipaties en weer gewoon kunnen gaan debatteren.
- Je zou de vergaderfrequentie kunnen reduceren en de structurering van vergaderingen kunnen versimpelen.
- Je zou wethouders tot directeur kunnen benoemen, omdat ze immers toch al minder politieke functionarissen zijn en directeuren voor de voeten lopen.
- Je zou in de voorgeschreven inhoud van de begrotingen kunnen snoeien.
- Je zou kunnen proberen meer de politieke kern te pakken in plaats van technisch-rationele perfectie na te streven.

Toch heeft dit alles geen zin als er onvoldoende verbinding is met wat in onderstromen gebeurt en aan beelden rondgaat, zelfs niet als de voortgang in cijfers of kilo's papier kan worden uitgedrukt (= linksboven in het schema). Het gaat erom of degenen in de buitenwereld en op werkvloeren die in de praktijk met de regels en lasten te maken hebben een reductie ervaren en het gemakkelijker krijgen – liever

nog: gefaciliteerd en geholpen worden (= rechtsonder). Het zou kunnen zijn dat alleen regels zijn afgeschaft die in de praktijk toch al geen functie (meer) hadden. Of dat de gescheiden circuits zich sowieso onbereikbaar hebben gemaakt. Het heeft geen zin om scenariostudies te doen (= rechtsonder) waar mensen elkaar niet vertrouwen en niet openstaan voor gedragsverandering (= linksonder). Het zou ook kunnen zijn dat de reductiemaatregelen – hoe succesvol op zichzelf ook – slechts ‘geknutsel aan de achterkant’ zijn en een onderonsje van vakgenoten, terwijl ‘aan de voorkant’ in het politiek-bestuurlijke circuit – nog steeds ieder incident zonder terughoudendheid tot nieuw beleid of een nieuwe regel wordt verheven (= weer terug bij linksboven). Uiteindelijk gaat het erom dat in de buitenwereld en op werkvloeren het nauwelijks meetbare gevoel ontstaat dat er iets wezenlijks ten goede aan het veranderen is, te beginnen bij het gedrag van politici, bestuurders en managers zelf. Bijvoorbeeld door niet alles (anderen) voortdurend te willen veranderen en regelen.

Aardig in dit verband is de parallel met het leiderschap van een kudde paarden: *‘Als de leider regelmatig onnodig een houding heeft die geconcentreerd is, dan voelt de kudde dat ze steeds klaar moet staan om te vluchten. Ook agressief optreden wordt niet op prijs gesteld. Dit alles geeft onrust, leidt af van het grazen en wordt door paarden daarom beschouwd als slecht leiderschap. Een goede leider is opmerkzaam maar ontspannen, tenzij er echt iets aan de hand is. Hij verspilt geen energie door te tiranniseren of opzichtig zijn kracht te tonen maar nodig zijn kuddeleden als het ware uit om hem te volgen’.*⁵¹

II) Van alles naar verschil

Mede als reactie op het NPM-tijdperk zien we in de literatuur momenteel een ware hausse in de richting van ‘verschil’.⁵² Er lijkt een nieuw toverwoord geboren. Soms heet het ook wel ‘diversiteit’ of ‘variëteit’. Het competentie management zoals dat momenteel in de meeste overheidsorganisaties is en wordt ingevoerd, is echter gebaseerd op de wens van de leiding om de mensen binnen de organisatie zo te modelleren dat zij zullen worden zoals de leiding dat graag ziet. In de meeste gevallen betekent dat het vaststellen van competentieprofielen die zo ongeveer alles bevatten wat in het kwadrantenschema zit. Vervolgens worden assessments en trainingen toegepast om de betrokkenen daadwerkelijk te transformeren. Op basis van empirisch onderzoek wordt inmiddels ingezien dat dit onmogelijk is.⁵³ Schapen met vijf poten bestaan niet en in feite is competentie management dan een beheersingsinstrument van de top volgens de NPM-traditie. Mensen zullen zich afvragen of zij dat alles wel kunnen en willen. Door schapen met vijf poten te willen zijn of dat van anderen te eisen doen we onszelf en die anderen ernstig tekort. Want dan forceren we ons om te worden wie we niet zijn en we verwaarlozen onze kernkwaliteiten. We doen alsóf we alles kunnen. We houden elkaar voor de gek en creëren daarmee afstand. De ene mens is de andere niet, zoals ook organisaties, werkterreinen, posities en omstandigheden verschillen. Of zij bejiveren zich in ontsnappingstechnieken. Intussen ontstaan de ‘pijnlijke stiltes’ tussen top en werkvloer waardoor ‘gulzige instituties’ worden gekenmerkt.⁵⁴ Het lijkt als of

iedereen braaf meewerkt, maar intussen kan onderhuids een 'organisatiecarcinoom' woekeren, aldus Scott-Morgan.⁵⁵

Kan dat anders? Als het voor een leider onmogelijk is om alle competenties zelf in huis te hebben, dan moet hij zorgen dat hij omringd wordt door mensen die hem compenseren in die kwaliteiten waar hij zelf minder goed in is, zo wordt alom gesteld in het voetspoor van Belbin. Dat klinkt vanzelfsprekend, maar in de praktijk leren de ervaringen meer in het algemeen dat de meeste mensen zich liever met 'ja-knikkers' dan met 'andersdenkenden' omringen. Waar dit proces zich bijvoorbeeld binnen een politieke partij min of meer onbelemmerd doorzet, in relatieve afzondering van de wereld buiten de clan, daar kan zo'n partij verworden tot een club van pluchezitters en zelfverrijkers.⁵⁶

In de organisatie- en veranderkunde wordt het 'geheim van leren en veranderen' steeds nadrukkelijker aan 'de binnenkant' en bottom-up gezocht. De werkelijke 'verandermotortjes' zouden niet in de bovenstromen, maar vooral in de onderstromen zitten. Dáár bepalen mensen in hoeverre zij de officieel vastgestelde competenties al dan niet in eigen gedrag zullen vertalen. Er zou daarom volgens deze denkrichting meer oog moeten zijn voor het 'Ist': de werkelijke leer- en veranderprocessen van mensen in het hier en nu, die slechts in beperkte mate worden beïnvloed door het 'Soll'. Door terughoudender te zijn met normen van boven en tegelijk de binnen de clan levende ideeën te respecteren en te ontsluiten ontstaat een lerende organisatie. De beweging is van monovocaal (één geluid, één visie, één 'collectieve ambitie', 'alle neuzen dezelfde kant op') naar polyvocaal: een sfeer waarin meerstemmigheid mag, sterker nog: aangemoedigd wordt.⁵⁷

Kan dat? Ook in een politiek-bestuurlijke context? Ja, natuurlijk, ook en juist binnen een politiek-bestuurlijke context! Politiek is een voortdurende confrontatie van verschillen. Juist daardoor merk je wie het meest gelijkgezind is met wie en ontstaat partij- en fractievorming. Om politiek levend te houden is het van het grootste belang om de confrontatie van verschillen gaande te houden, zowel tussen partij, fractie, coalitie en omgeving als daarbinnen.

- Inhoudelijk bijvoorbeeld door een periodieke 'kerntakendiscussie' te voeren: ieder brengt in wat hij / zij belangrijk vindt, het geheel wordt doorgediscussieerd en met behulp van prioriteringstechnieken gereduceerd tot een uitkomst die gegeven de financiële en andere randvoorwaarden uiteindelijk voor een ieder aanvaardbaar is.
- En bijvoorbeeld door te spelen met verschillende kwaliteiten, talenten, disciplines en stijlen in gespecialiseerde teams en besturen.
- En ook door 'anders denken' in te schakelen: de verschillen binnen te halen en 'op te poken' waar deze dreigen te veel te worden gladgestreken. Dit lijkt te meer noodzakelijk in een tijd waarin de partij-ideologische verschillen steeds kleiner worden. En dit is niet alleen iets van partijen en groepen, maar ook van individuen.

Vernieuwen en leren ontstaan niet door je op voorhand af te zetten tegen andere ideeën (zoals in de politiek nog wel veel voorkomt), maar die voortdurend op hun waarde te toetsen door ze te spiegelen aan je eigen innerlijke ontwikkelproces. Het

gaat er dus niet om onderstromen te onderdrukken – wat veel voorkomt, ook in de politiek – maar deze juist te faciliteren.

Deze lijn doortrekkend: je moet dus niet zeggen dat achterkamertjes' en 'waan van de dag' niet mogen, want die vormen juist de essentie van politiek bedrijven.⁵⁸ Het helpt niet om ze te verbieden. Ze blijven toch. Het is verstandiger om ze te erkennen – dat scheelt energie en bevordert vertrouwen. Juist in de betrekkelijke veiligheid van achterkamertjes kun je onbespied leren luisteren en anderen leren kennen, zonder druk van de camera of schrijvende journalisten. Daar doe je zaken met elkaar. Je kunt daar bepaalde anderen bij inschakelen. Anders geformuleerd: de gekozenen moeten hun werk mogen doen, zonder dat de kiezers zich daar voortdurend mee mogen bemoeien. Het politieke debat wordt op vele niveaus gespeeld: door de telefoon, in fractiekamers, op papier en – als je durft – in de politieke arena.

Zoals het woord 'verschil' een toverwoord is geworden, zo is ook 'het maken van verschil' een gevleugelde uitdrukking geworden. Deze uitdrukking betekent: je positief onderscheiden van anderen, die zich kennelijk meer in de luwte van de heersende mores ophouden. Het verschil maken is vooral ook het verschil dúrven maken. Als cultuur een stelsel van voorspelbare gedragspatronen is, met een sterke mate van clancontrol,⁵⁹ dan is daar alleen boven uit te stijgen door iets anders te doen dan degenen die met jou in de cultuur zitten van jou verwachten. Dan maak je het verschil.

Samenvattend, van alles naar verschil betekent: minder denken vóór iedereen met uniforme slogans, sjablonen en formats, meer oog voor verschillen in drives, talenten en werksoorten en deze binnen bepaalde kaders de ruimte geven.

III) Van 'ieder voor zich' naar verbinding

Zoals het woord 'verschil' een toverwoord lijkt te zijn geworden, zo is het woord '(ver)binding' dat eigenlijk ook. Vele stukken die tot doel hebben om groepen te inspireren hebben het over binden en verbinden. Verschil en verbinding – daar zit natuurlijk een samenhang tussen. Wat uit elkaar getrokken wordt, dat heeft elkaar ook weer nodig.

Wat moet er dan worden verbonden en hoe doe je dat? Het gaat niet zozeer om het verbinden van bovenstromen en onderstromen, althans niet met de bedoeling om het onderscheid op te heffen of het een te diskwalificeren ten faveure van het ander. Bovenstromen en onderstromen hebben verschillende, ieder voor zich nuttige functies die gerespecteerd en behouden moeten blijven, ook al kan het nodig zijn om aan herstel van balans te doen.

En het gaat ook niet om verbinding in de zin dat leiders van boven de clans aan de basis komen openbreken. In de plezierige luwte van de clan zit men daar natuurlijk niet op te wachten. Men is er over het algemeen juist zeer bedreven in geraakt om die 'bemoeials van boven' op afstand te houden – geholpen door NPM principes als sturen op hoofdlijnen en afrekenen op plannen. Zodra de baas binnenkomt gaat het

opeens over iets anders of worden hoofden afgewend. En dankzij dit gebruik gaan de dingen toch nog goed.

Maar ook zien we in toenemende mate het fenomeen gescheiden circuits en de nadelen die daaraan kleven: inefficiëntie en negatieve beeldvorming. En de paradox van de angst- en non-interventiecultuur die daaromheen hangt in relatie tot de behoefte aan aandacht, meedenken en complimenten die tegelijk ook bij professionals bestaat.⁶⁰ Dus er is wél werk aan de winkel.

Wat nodig lijkt te zijn is ‘verbindend leiderschap’,⁶¹ in de zin van ‘*terug naar de zingeving*’, ‘*back to basics*’ en overboord wat niet werkt en waarop niet wordt gestuurd of wat tot last is. Dát faciliteert onderstromen. Als er, zoals in de tegenwoordige tijd, kennelijk onbalans bestaat tussen bovenstromen en onderstromen, dan dienen bovenstromen een kopje kleiner te worden gemaakt en dienen onderstromen te worden opgewaardeerd.

- Bijvoorbeeld stoppen met al te veel te plannen en mensen en organisaties daar op afrekenen.
- Tegelijkertijd dienen de heilige huisjes van de bovenstromen en daarmee samenhangende taboes bespreekbaar te worden gemaakt.
- Ook is van belang dat de baas de basis aanvoelt, doorziet en de taal spreekt die daar wordt gebezigd.

Van ‘ieder voor zich’ naar verbinding betekent dus vooral: minder dreiging om persoonlijk afgerekend te worden op het onmogelijke, meer grensoverschrijdend contact en elkaars beleving ontdekken, meer aandacht, meedenken, complimenten. Verbindend leiderschap is daarmee niet iets softs, want het stelt juist in de gelegenheid om te leiden, om knopen door te hakken en (indien nodig hard) in te grijpen waar dat nodig is. Wie op afstand en op hoofdlijnen blijft, heeft geen oog voor de soms doorziende toestanden die iedereen ziet, behalve de (afwezige, hoog boven de markt hangende) leidinggevende. ‘*De dialoog ontbreekt*,’ schrijft Jeekel over de rijksdienst.⁶²

Het is van belang om op een of andere manier contact te organiseren tussen de verschillende niveaus en clans, zoals tussen politiek, bestuur en ambtelijke organisatie en je daar zelf in te manifesteren.⁶³ Door te erkennen dat politiek en organisatie een verschillend soort output hebben en mogen hebben, waarbij men elkaar niet zal houden aan het onmogelijke (te hoogdravende planning) kan de angst verminderen die beide kampen nu op zichzelf terugwerpt. Door erkenning van het verschil wordt de verbinding mogelijk! Daarnaast is het belangrijk om te proberen het ambitieniveau meer realistisch te maken. Dat kan alleen als je weet wat wel en wat niet reëel uitvoerbaar is. Hier is contact met en voeding vanuit externe en interne netwerken voor nodig: de buitenwereld zowel als de operationele uitvoeringsorganisatie. Dus juist niet op hoofdlijnen en op afstand vanuit de vergaderkamer, maar in verbinding met wat dagelijks gebeurt, anders weet je het niet.

Dit verbindend leiderschap kan van leidinggevend een andere dan de gebruikelijke agenda vergen (nu dikwijls van 9 tot 5 volgepland of op de hei), maar

ook van controllers en andere ondersteuners: niet het vullen van de P&C-cyclus als het hoogste goed zien, maar het adviseren en onderbouwen van beslissers in het 'spel dat gespeeld wordt'. Dus niet op afstand foeteren op onverantwoorde ad hoc besluitvorming en stapeling van beleid, maar tegengas durven geven en zondig persisteren bij een onderbouwd *'Nee, kan niet'*. Dit vraagt dus van alle betrokkenen (volksvertegenwoordigers, bestuurders, managers, controllers) verbindend leiderschap in de zin van het met eigen gedrag aan de kaak durven stellen van systeemconformisme en vastzittende cultuurpatronen. Dus niet: *'Zo gaat het hier nu eenmaal'*, want dan doe je er zelf aan mee.

Door verbindend leiderschap zo voor te stellen ontstaat een verbinding tussen alle vier kwadranten van het schema.

- Je ontwikkelt je en experimenteert met eigen ander gedrag, dat zit in de rotonde in het midden.
- Je manifesteert je in voortgaande handelingspraktijken, dat zit rechtsboven.
- Je doet dat door contact te organiseren en te maken met externe en interne netwerken, dat zit respectievelijk rechtsonder en linksonder.
- Je verschaft daarmee houvast en duidelijkheid, dat zit linksboven.

Door middel van het kwadrantenschema kunnen we ook de verschillende logica's van de technische en de politiek-menselijke rationaliteit verbinden, oftewel – zoals Kuypers het noemde – het uitdenken en het uitvechten.⁶⁴ Het schema bevat allerlei elementen die op het eerste gezicht moeilijk verenigbaar lijken: intern versus extern, hard versus zacht, top-down versus bottom-up, normen versus waarden, formeel versus informeel, vraag versus aanbod. In de dagelijkse praktijk is het vooral de kunst om te kunnen 'spelen met paradoxen'. Met andere woorden, het zijn niet zozeer dilemma's ('of-of'), het zijn veeleer verschillende accenten – soms letterlijk belichaamd in verschillende persoonlijke karakters – die in de praktijk met elkaar moeten worden verzoend en door 'slim spel' wellicht zelfs tot synergie leiden ('en-en', 'win-win').

- Het schema kan behoeden voor eenzijdige percepties en stellingnames. Leiderschap is meer dan alleen afgesproken prestaties leveren (rechtsboven) en meer dan alleen vergaderen (linksboven). En dus ook meer dan alleen contact met de werkvloer (linksonder) of alleen een antenne voor de buitenwereld (rechtsonder).
- Hiermee zijn we in staat om te zien dat bijvoorbeeld een tot op heden min of meer heilig verklaard klassiek leermodel als dat van Deming ('Plan Do Check Act')⁶⁵ in feite een een-tweetje tussen de bovenste twee kwadranten impliceert. In het model van Deming zijn het burgergerichte kwadrant (het vragen) en het collegagerichte kwadrant (het (aan)voelen) niet vanzelfsprekend in beeld. Dat valt te begrijpen tegen de achtergrond van de meer rationalistische tijd waarin het model kon ontstaan. In de huidige tijd staan echter juist de omgeving en de gevoelsdimensie in veel benaderingen centraal. De huidige tijd vraagt wellicht ook een herbezinning op de vraag wat 'leren' eigenlijk is. Tegenwoordig wordt benadrukt dat met name geleerd wordt van verschillende opvattingen en kwaliteiten die door 'andersdenkenden' worden ingebracht (= rechtsonder).

- Ook is met dit schema bijvoorbeeld het klassieke onderscheid tussen leiderschap en management te ontmaskeren, namelijk dat leiderschap visionair zou zijn ('koers bepalen': 'de goede dingen doen') en management uitvoerend ('presteren': 'de dingen goed doen').⁶⁶ Het betreft hier twee kanten van eenzelfde medaille, die beide bij een bepaald, resultaatgericht type leiderschap behoren. De ene kant heeft betrekking op het maken van keuzes, de andere kant op het bewerkstelligen dat de groepsleden zich overeenkomstig die keuzes gedragen.
- Daarnaast kan het schema stimuleren tot 'anders kijken' dan waartoe we zelf geneigd zijn. Bent u een typische 'controller' (linksboven) of 'doener' (rechtsboven), dan bent u in bepaalde situaties gebaat bij leren kijken naar gevoelens van betrokkenen (linksonder) of naar 'waar we het eigenlijk voor doen' (rechtsonder). Evenzo kunnen typische coaches (linksonder) of netwerkers (rechtsonder) hulp en impulsen nodig hebben vanuit de bovenste twee kwadranten.

Natuurlijk is het schema een betwistbare vereenvoudiging van de rijke overvloed aan theorievorming op het gebied van leiderschap. Maar het verschaft wel een aantrekkelijk houvast bij het ordenen van het denken over leiderschap en het verbreden van het eigen perspectief. Het is een simplificatie, maar voorkomt het ook.

IV) Van anderen veranderen naar zelf veranderen

Aan het concept van verbindend leiderschap kan worden tegengeworpen dat het evenals de talloze verbeterrecepten op basis van het NPM ook een rationeel ideaalbeeld is dat het gedrag van anderen beoogt te normeren en te veranderen (= linksboven). Waarom dit dan toch bepleit? Omdat de consequentie van het voorgaande is dat alle verandering cosmetisch is tenzij deze voortvloeit uit eigen gedragsverandering in verbinding met anderen. En omdat een dergelijke tegenwerping uiteindelijk voor ieder vernieuwingsperspectief geldt. De bedoeling van dit betoog is niet slechts analyse en ordening, maar ook wat je daar dan aan hebt en wat je er zelf mee zou kunnen in de praktijk. Verbindend leiderschap is niet het ultieme recept en het zal zeker geen revolutionaire of grootschalige omwenteling zijn. In theorie wil iedereen verbindend leiderschap, maar in de praktijk zal bij menigeen de wens om zelf zijn positie te behouden zwaarder wegen, stelt Teisman vast.⁶⁷ De meeste mensen kiezen eieren voor hun geld. Wie een bestaande organisatiecultuur trotseert en bruuskeert kan uitgestoten worden en zijn baan en zelfs zijn identiteit verliezen. Dat risico is te groot. Dit perspectief lijkt onvoldoende beloning op te leveren.⁶⁸ Je kijkt dus wel uit.

- Volksvertegenwoordigers zullen per definitie nauwlettend blijven kijken naar de media en tegelijk rekening blijven houden met de partij- en fractiecultuur.
- Bestuurders zullen ervoor blijven waken om hun nek te ver uit te steken, ingeklemd als zij zitten tussen enerzijds het kritisch oog van de media en de volksvertegenwoordiging en anderzijds de ambtelijke deskundigheid.
- Controllers gaan zichzelf heus niet opheffen.
- Wetenschappers blijven het beter weten aan de zijlijn, want dat is hun vak.

- Consultants blijven met rationele analyses en recepten komen, want als ze hun opdrachtgever aanwijzen als mankerend leider en als voornaamste oorzaak van gesignaleerde problemen, dan ontvangen ze hun geld niet.
- Ambtelijke professionals blijven het liefst veilig in hun eigen kringetje hun professionele ding doen en van daaruit wijzen naar het vermeende disfunctioneren van anderen.

Daarom gedragen veel medewerkers zich bij voorkeur serviel (*'Mag het wel? Wat vindt men boven? Zeg maar wat we moeten doen!'*) en blijven velen hun bovengeschieden naar de mond praten (*'Ja zeggen, nee doen'*). Het laatste wat mensen in hun eigen circuit zouden willen is de komst van verbindende leiders. Iedere actor heeft er fundamenteel belang bij om dag in dag uit zijn eigen aandeel in de gezamenlijke bevestiging van het systeem te blijven leveren. Ieder heeft gegronde redenen om zijn eigen gedrag niet te hoeven veranderen, nog afgezien van de persoonlijke beerput waar je dan misschien 'doorheen zou moeten' omdat je gebrek aan durf ook nog met je slechte jeugd en het daaraan ontsproten narcisme te maken kan hebben.⁶⁹ Dus waarom zou je?

Quinn omschrijft leiderschap daarom niet zozeer als trainbare gedragingen en technieken, maar als een toestand: leiderschap is allereerst wie we zijn. Hij spreekt van 'de fundamentele staat van leiderschap', een situatie van creativiteit en 'flow' waardoor andere mensen worden aangestoken.⁷⁰ Deze situatie bereiken we volgens hem pas als we de moed hebben om uit onze 'comfortabele zone' te treden en daarmee, voor een deel, uit onze vaste zekerheden, overtuigingen, principes. De meeste mensen doen dit echter niet. Het zijn slechts enkelingen die het willen en durven. Uit je comfortabele zone treden is niet eenvoudig. Je moet iets doen wat je niet zo goed kunt en je weet niet wat er gaat gebeuren. We houden daarom zo lang mogelijk angstig vast aan onze vertrouwde manieren van denken en doen. Quinn wijst erop dat het volstrekt legitiem is om vast te houden aan de overlevingsmechanismen van de eigen comfortabele zone: 'Niemand wil diepgaand veranderen, omdat het betekent dat men de controle verliest'.⁷¹ We negeren zo lang mogelijk de signalen om ons heen die indiceren dat verandering geboden is. We doen aan ontkenning en hypocrisie, aldus Quinn.

Zulke hypocrisie is overigens zeer functioneel, een vorm van nuttige aanpassing aan overvragende omgevingscomponenten,⁷² maar ook conservatief en systeembevestigend. Onze defensieve patronen beschermen ons tegen informatie die we niet aankunnen, die ons uit ons doen brengen.⁷³ Ze zijn dus nuttig. Het is een goede eigenschap om onszelf te beschermen tegen mogelijke gevaren. Kijken buiten het gangbare frame is angstwekkend en gevaarlijk. Het is moeilijk om de regels te zien die we zelf – grotendeels onbewust – hanteren om onwelgevallige informatie over onszelf en de wereld buiten de deur te houden. Voorbij een bepaalde grens kan zulke zelfbescherming contraproductief zijn. Bijvoorbeeld als het gevaar waarop de verdediging is gericht niet meer bestaat en de verdediging verworpen is tot een dominante, permanente manier van opereren.⁷⁴ Dan kan hulp geboden zijn

om de disfunctionele controle los te laten en productiever te worden. Dat is wel iets heel anders dan 'andere mensen veranderen'.

Maar hoe doe je dat dan? Hoe kom je in zo'n toestand van flow en leiderschap?

- Het helpt als je in staat bent om je stijl van leiderschap aan te passen aan de personen die je leidt en aan de omstandigheden, zo leren Hersey & Blanchard in hun theorie van het 'situationeel leiderschap'.⁷⁵
- En het loont de moeite om te ontdekken dat een andere wijze van opereren effectiever kan zijn dan zoals je het doorgaans doet. Zo kwam Collins in zijn empirisch onderzoek naar bedrijven die volgens hem de sprong van 'goed' naar 'geweldig' maakten tot de opmerkelijke conclusie dat enkele leiderschapskenmerken (door hem 'niveau 5-leiderschap' genoemd) van belang zijn, die min of meer haaks staan op leiderschapskenmerken die doorgaans als wenselijk worden beschouwd: geen charismatische overtuigingskracht, maar een inhoudelijke drive met bescheidenheid; niet eerst een inhoudelijke visie en strategie, maar eerst de juiste mensen op de juiste plaats; geen grootscheepse verandering, maar gestage volharding.⁷⁶
- En in een onderzoek naar gedragsverandering van projectmanagers bleek dat zij die na zelfoefening en reflectie in staat bleken om zich in de praktijk minder planmatig en drammerig op te stellen veel betere resultaten bereikten. Voorheen konden deze projectmanagers teleurgesteld en cynisch reageren op het vermeend gebrek aan medewerking om hen heen: *'Zo gaat het nu eenmaal.'* Zij zagen 'beren op de weg'. Maar nadat zij geleerd hadden om eerst het speelveld te verkennen en te accepteren, waarna zij anderen meer ruimte en eer gunden, werden zij aanmerkelijk effectiever, niet alleen volgens hun eigen beleving maar ook volgens hun interne en externe netwerkpartners.⁷⁷

Daarvoor moet je meer doen dan alleen op cursus gaan. Volgens de Japanners Nonaka & Takeuchi moeten wij *'loskomen van de oude manier van denken, namelijk dat door middel van handleidingen, boeken of lezingen kennis kan worden 'gekocht', onderwezen en ingeoeft. In plaats daarvan moeten wij meer aandacht besteden aan de minder formele en minder systematische kant van kennis, en ons gaan richten op uiterst subjectieve inzichten, intuïties en ingevingen, verkregen via metaforen, beelden en ervaringen'*. En: *'Dan gaat het niet meer uitsluitend over het bijeenvoegen van uiteenlopende brokstukken van gegevens en informatie, maar om een uiterst individueel proces van persoonlijke en organisatorische zelfvernieuwing'*.⁷⁸

Je leert het dus niet door achteroverleunend te luisteren naar theoretische beschouwingen en in abstracto te denken en te praten over 'het & ze' en intussen zelf buiten schot te blijven, zoals het geval is in veel opleidingen en trainingen – omdat zulks nu eenmaal het minst bedreigend is en je de volgende dag gewoon kunt blijven doen wat je altijd deed, ook al had je tegen de trainer gezegd dat je het anders zou gaan doen. Je kunt het leren in trainingssessies die een 'veilige omgeving' vormen waarin het mogelijk wordt om los te komen van ogenschijnlijk onveranderbare patronen in cultuur en (eigen) gedrag.

Onmisbaar zijn daarbij het kennismaken en uitwisselen van inzichten en ervaringen van anderen, bij voorkeur aan de hand van levende praktijkvoorbeelden of simulaties daarvan. In dergelijke sessies kan geoefend worden met gedragsexperimenten die kunnen helpen om uit de eigen comfortabele zone te komen. Waar nodig worden barrières opgeruimd die in vroeger tijden zijn ontstaan, bijvoorbeeld in traumatische werk- en/of jeugdervaringen. Je leert dan vooral door 'in die ervaringen te gaan', feedback te krijgen en te geven en bepaalde beter werkende manieren van doen te herhalen en daar sterker in te worden. Zo kan een stroomversnelling ontstaan in je eigen zich elke dag voltrekkende leerproces, door te doen en tegelijk te vragen, te denken en aan te voelen (zie het kwadrantenschema).

Ongetwijfeld zal de scepsis hier en daar groot zijn. Ieder kent het voorbeeld van de leidinggevende die meewarig wordt aangekeken, omdat hij gisteren op cursus is geweest en opeens dingen doet die niet bij hem passen. Dan ben je blijkbaar jezelf niet meer, niet authentiek en niet geloofwaardig meer. Het is echter ook mogelijk dat mensen door gedragsverandering hun authenticiteit niet verliezen, maar juist kunnen hervinden. In de bestaande cultuurpatronen waren zij vaak zichzelf niet meer, hebben zij hun dromen en het beste van zichzelf ondergeschikt gemaakt aan hoe het hoort, om te overleven. Juist door zichzelf te herontdekken en dienovereenkomstig te durven handelen komen zij weer dichterbij hun authenticiteit. Daarvoor is een zekere mate van ongehoorzaamheid nodig jegens het geldende en vanzelfsprekende, een zeker tegendraads gedrag.

Samenvatting

Het besproken kwadrantenschema is gebaseerd op honderd jaar theorie over organisatie, leiderschap en control. Een zekere balans tussen de vier kwadranten is geboden, zowel tussen boven(stromen) en onder(stromen) als tussen interne gerichtheid en externe gerichtheid.

Ieder kwadrant kent zijn eigen accenten en kansen die elkaar min of meer nodig hebben, ook al lijken ze tegenstrijdig te zijn.

In de afgelopen decennia is het blauwe linksboven kwadrant zwaar overgeaccentueerd. Daarom zoeken theorie en praktijk momenteel naar compensatie in de overige drie kwadranten, maar dat gebeurt vaak nog op een blauwe manier en bewerkstelligt vooral meer bovenstromen.

Er verandert pas echt iets waar mensen systeemdoorbrekend leiderschap laten zien: zelf initiatief en verantwoordelijkheid nemen in verbinding met wat in onderstromen gebeurt. Belangrijk daarbij is het accepteren en benutten van de eigen basisstijl en kracht, in verbinding met die van anderen.

De huidige trend in leiderschap is:

- 1) van linksboven naar balans: minder regelen en beheersen, meer daadwerkelijke actie (rechtsboven) in aansluiting op zingeving van betrokkenen (linksonder) en maatschappelijke noden en behoeften

- (rechtsonder);
- II) van alles naar verschil: minder denken vóór iedereen met uniforme slogans, sjablonen en formats, meer oog voor verschillen in drives, talenten en werksoorten en deze binnen bepaalde kaders de ruimte geven;
 - III) van 'ieder voor zich' naar verbinding: minder dreiging om persoonlijk afgerekend te worden op het onmogelijke, meer grensoverschrijdend contact organiseren en elkaars beleving ontdekken, meer aandacht, meedenken, complimenten;
 - IV) van 'anderen veranderen naar zelf veranderen': minder 'veilig' en abstract discussiëren over 'het systeem' en wat 'anderen' nalaten en zouden moeten doen, meer vanuit jezelf praten en persoonlijk experimenteren met ander gedrag dan waar je om bekend staat; pas dan kan er iets veranderen in de cultuur – hoe klein ook.

Aangehaalde literatuur

- Aardema, Harrie, Wim Derksen, Michiel Herweijer & Pieter de Jong (red.), *Meerwaarde van de bestuurskunde* – Liber amicorum voor prof. dr. Arno F.A. Korsten, Den Haag 2010.
- Aardema, Harrie, *Voorbij de hypocratie* – Innovatiekansen voor volksvertegenwoordigers en mensen om hen heen, Alphen aan den Rijn 2010.
- Aardema, Harrie, *FORS leiderschap* – Proeve van een transitief leertraject, Den Haag 2007 (onderzoeksrapport, vertrouwelijk in verband met persoonlijke informatie).
- Aardema, Harrie, *Stille waarden* – Een reflectie op overnormering in publiek management, Den Haag 2005 (oratie).
- Aardema, Harrie, *Verbindend leiderschap* – Inspiratie voor leren en veranderen bij de overheid, Den Haag 2004.
- Aardema, Harrie, *Doorwerking van BBI* – Evaluatie van een veranderingsbeweging bij de Nederlandse gemeenten, Leusden 2002 (proefschrift).
- Anderson, Rick, *De controller als mens*, Alkmaar 2009 (rede Hogeschool INHolland).
- Argyris, Chris & Donald A. Schön, *Organizational Learning II – Theory, Method, and Practice*, Reading 1996.
- Barnard, C., *The functions of the executive*, Cambridge Massachusetts 1938 (27e druk 1976).
- Bass, B.M., *Leadership and performance beyond expectations*, New York 1985.
- Belbin, R.M., *Teamrollen op het werk*, Schoonhoven 1998.
- Bennis, W.G., & B. Nanus, *Leaders: the strategies for taking charge*, New York 1985.
- Boonstra, Jaap J. (ed.), *Dynamics of Organizational Change and Learning*, Chichester 2004.
- Bovens, M.A.P., P. 't Hart, M.J.W. van Twist & U. Rosenthal, *Openbaar bestuur – Beleid, organisatie en politiek*, Alphen aan den Rijn 2001 (6^e druk).
- Breed, Kees & Nikol Hopman, *Samen voorbij Weber?* – Op weg naar nieuwe verbindingen tussen politici en ambtenaren, in: Van Duivenboden e.a. 2009: 239 e.v.
- Brunsson, Nils, *The Consequences of Decision-Making*, Oxford 2007.
- Bruin, W.J.C. de, *Kwaliteit van prestatie management* – Een verkenning bij een gemeente, Heerlen 2009 (scriptie Open Universiteit Nederland, Faculteit Managementwetenschappen).
- Bruijn, Hans de, *Managers en professionals* – Over management als probleem en als oplossing, Den Haag 2008.

- Burger, Yvonne, *Menselijkheid in organisaties*, Amsterdam 2008 (rede).
- Burns, J.M., *Leadership*, New York 1978.
- Caluwé, Léon de, & Hans Vermaak, *Leren veranderen – Een handboek voor de veranderkundige*, Alphen aan den Rijn 2000 (2^e oplage, bijgewerkt).
- Cameron, Kim S., & Robert E. Quinn, *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*, Schoonhoven 2002 (2^e oplage).
- Cardoso Ribeiro, Teresa, *Naar een zichtbaar effectieve wisselwerking tussen beleid en uitvoering – Een analyse van de departementale toetsingsinstrumenten ter bewaking en verbetering van de kwaliteit van het wetgevingsproces in het kader van de Motie-Van Thijn c.s.*, Den Haag 2007.
- Chavannes, Mark, *Niemand regeert – De privatisering van de Nederlandse politiek*, Rotterdam 2009.
- Collins, Jim, *Good to Great – Waarom sommige bedrijven een sprong vooruit maken... en andere niet*, Amsterdam 2008 (16^e druk).
- Bovens, commissie, Commissie Toekomst Lokaal Bestuur onder voorzitterschap van (Theo) Bovens, *Wil tot verschil – Gemeenten in 2015*, Den Haag 2006 (VNG-publicatie).
- Cooperrider, David L., & Diana Whitney, *Appreciative Inquiry*, San Francisco 1999.
- Coser, Lewis A., *Gulzige instituties – Patronen van absolute toewijding*, Deventer 1978.
- Covey, Stephen R., *De 8ste eigenschap – Van effectiviteit naar inspiratie*, Amsterdam 2005.
- Csikszentmihalyi, Mihaly, *Flow in zaken – Over leiderschap en betekenisgeving*, Amsterdam 2003.
- Deming, W. Edwards, *Out of Crisis*, Cambridge 1986.
- Dongen, H.J. van, W.A.M. de Laat en A.J.J.A. Maas, *Een kwestie van verschil – Conflicthantering en onderhandeling in een configuratieve integratietheorie*, Delft 1996.
- Donk, Wim van de, *Samen, omdat het niet anders kan*, in: Huitema e.a. 2009, pag. 15 e.v.
- Downs, Anthony, *An economic theory of democracy*, New York 1957.
- Duivenboden, Hein van, Eelco van Hout, Cor van Montfort & Juliette Vermaas (red.), *Verbonden verantwoordelijkheden in het publieke domein*, Den Haag 2009.
- Dijsselbloem, commissie, Eindrapport van de commissie Parlementair Onderzoek Onderwijsvernieuwingen, Tweede Kamer der Staten Generaal, Vergaderjaar 2007-2008, 31007, nr. 6.
- Easton, D., *A systems analysis of political life*, New York 1965.
- Es, Rob van, *Veranderdiagnose – De onderstroom van organiseren*, Amstelveen 2008.
- Fayol, H., *General and industrial management*, Londen 1949.
- Fousert, Daan, *Dienstbaar leiderschap dát werkt*, Deventer 2005.
- Frissen, P.H.A., *Gevaar verplicht – Over de noodzaak van aristocratische politiek*, Amsterdam 2009.
- Frissen, P.H.A., *De staat van verschil – Een kritiek van de gelijkheid*, Amsterdam 2007.
- Greenleaf, Robert K., *De dienaar als leider*, Schoonhoven 1999.
- Gobillot, Emmanuel, *The connected leader – Creating agil organizations for people, performance and profit*, London / Philadelphia 2007.
- Goodnow, F.K., *Politics and administration – A study in government*, New York 1900.
- Gulick L., & L. Urwick, *Papers on the science of administration*, New York 1937.
- Gunsteren, Herman van, *Vertrouwen in democratie*, Amsterdam 2006.
- Hammer, Michael, & James Champy, *De bijl aan de wortel – Een manifest voor bedrijfsrevolutie*, Amsterdam / Antwerpen 1997.
- 'Hart, Paul 't, & Mirko Noordegraaf, *Leren leven met leiderschap*, in: Aardema e.a. 2010, pag. 185 e.v.
- 'Hart, Paul 't, & Marcel ten Hooven, *Op zoek naar leiderschap – Regeren na de revolte*, Amsterdam 2004.
- Hendriks, Frank, *Vitale democratie – Theorie van democratie in actie*, Amsterdam 2006.

-
- Hersey, P., & K.H. Blanchard, *The Management of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs 1984 (fourth edition).
- Homan, Thijs, *Organisatiedynamica – Theorie en praktijk van organisatieverandering*, Den Haag 2005.
- Hope, Jeremy, & Robin Fraser, *Beyond Budgeting, How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*, Boston 2003.
- Idenburg, Philip, *Het gaat om mensen – Excellente veranderaars in organisaties*, Amsterdam 1999.
- Janssens, Maddy, & Chris Steyaert, *Meerstemmigheid: organiseren met verschil*, Van Gorcum 2001.
- Jeekel, Hans, *De ontbrekende dialoog – Over nieuwe ambtenaren, nationale politici en de noodzaak tot dialoog*, Den Haag 2005.
- Kaplan, R.S., & D.P. Norton, *Op kop met de balanced scorecard – Strategie vertaald naar actie*, Amsterdam 1999.
- Katz, Daniel, & Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, New York 1966 (second edition).
- Kets de Vries, Manfred F.R., *Wat leiders drijft – Een klinische benadering van gedragsverandering in organisaties*, Amsterdam 2006.
- Korsten, Arno F.A., *Grote klasse! – Op zoek naar excellente ambtenaren en leiderschap*, Heerlen 2005.
- Korsten, Arno F.A., *Dynamisch bestuur – Beleidsbeëindiging, opvolging en vernieuwing*, in: Van der Knaap e.a. 2004: pag. 14 e.v.
- Kubbe, Marga, & Peter Rosenkrantz, *Met zachte leidsels – Over natuurlijk leiderschap bij de politie (scriptie School voor Politieleiderschap)*.
- Kuypers, G., *Beginsel van beleidsontwikkeling*, delen A en B, Muiderberg 1980.
- Lasswell, H.D., *A pre-view of policy sciences*, New York 1971.
- Lawrence, P.R., & J.W. Lorsch, *Organizations and environment - Managing differentiation and integration*, Boston 1967.
- Leurink, Monique, *Het individuele scheppingsproces – Leven vanuit je essentie*, Utrecht/Antwerpen 2009.
- Man, Huibert de, *Cultuur en verandering – Beperkingen van het instrumentele model*, in: M&O (Management en organisatie), mei/juni 2009, pag. 21 e.v.
- Man, Huibert de, *Defensief gedrag in organisaties doorbreken*, in: M&O (Management en organisatie), maart/april 2003, pag. 45 e.v.
- Maslow, A.H., *Motivatie en persoonlijkheid*, Rotterdam 1976 (vertaling van 'Motivation and personality', New York 1970 / 1954).
- Mayo, Elton, *Hawthorne and the Western Electric Company*, Boston 1945, in: Stillman 1992, pag. 148 e.v.
- McGregor, Douglas, *The human side of enterprise*, New York 1960, in: Stillman 1992, pag. 339 e.v.
- Mintzberg, Henry, *Managers, maar dan echte – Over de zachte praktijk van het managen en de vorming van managers*, Schiedam 2004 (vertaling van: 'Managers not MBAs').
- Mintzberg, Henry, *Organisatiestructuren*, Schoonhoven 1999 (oorspr. 1983).
- Niskanen, William A., *Bureaucracy and representative government*, Chicago 1971.
- Nonaka I., & H. Takeuchi, *De kenniscreërende onderneming – Hoe Japanse bedrijven innovatieprocessen in gang zetten*, Schiedam 1997.
- Pessers, Dorien, *Vertrouwen van de burger wordt verkwanseld, want de vorm wordt belangrijker dan de norm*, in: NRC Handelsblad 23 september 2006, pag. 15.
- Pollitt, Christopher, & Geert Bouckaert, *Public Managers Reform – A comparative Analysis*, Oxford / New York 2004 (second edition).
- Pröpper, Igno, & Hans Kessens, *Tussen pluche en publiek – Lokale politiek in de praktijk*, Bussum 2005.

- Quinn, Robert E., *De brug bouwen terwijl je erover loopt* – Een gids voor leidinggeven bij verandering, Den Haag 2004.
- Quinn, Robert E., Sue R. Faerman, Michael Thompson & Michael R. McGrath, *Handboek managementvaardigheden*, 3e editie, Den Haag 2003.
- Quinn, Robert E., *Verander de wereld* – Hoe gewone mensen buitengewone prestaties kunnen leveren, Schoonhoven 2000.
- Quinn, Robert E., e.a., *Beyond rational management* – Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance, San Francisco 1988.
- Quinn, Robert E., & John Rohrbaugh, *A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis*, in: Management Science, vol. 29, No. 3, March 1983, pag. 363 e.v.
- Rietdijk, Marius, *Organisaties conditioneren* – De invloed van beloning en straf op werkprestaties, Amsterdam 2009 (proefschrift).
- RMO (Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling), *Verschil maken* – Eigen verantwoordelijkheid na de verzorgingsstaat, Amsterdam 2006.
- Rosenthal, U., A.B. Ringeling, M.A.P. Bovens, P. 't Hart & M.J.W. van Twist, *Openbaar bestuur* – Beleid, organisatie en politiek, Alphen aan den Rijn 1996 (5^e druk).
- Schön, Donald A., & Martin Rein, *Frame Reflection* – Toward the Resolution of Intractable Policy Controversies, New York 1994.
- Schouw, Gerard, & Pieter Tops, *Stijlen van besturen* – Over leiders, managers, verbinders, ambassadeurs en beheerders, Amsterdam / Antwerpen 1998.
- Scott-Morgan, Peter, *De ongeschreven regels van het spel* – Beheers en vernietig de verborgen regels en verwijder de barrières die organisatieveranderingen in de weg staan, Groningen 1995.
- Senge, Peter, C. Otto Scharmer, Joseph Jaworski & Betty Sue Flowers, *Presence* – Een ontdekkingsreis naar diepgaande verandering in mensen en organisaties, Den Haag 2006.
- Simon, Herbert A., *De besluitvorming in de organisatie*, Amsterdam 1967 (vertaling van 'Administrative Behavior' van 1947).
- Smid, Gerhard, & G. Bernaert, *Leiden bij innoveren in netwerken* – Nieuw inzicht door onderzoek op microniveau, in: M&O (Management en organisatie) 2007: 5 e.v.
- Snellen, I.Th.M., *Boeiend en geboeid* – Ambivalenties en ambities in de bestuurskunde, Alphen aan den Rijn 1987 (rede).
- Taylor, F.W., *The Principles of Scientific Management*, New York 1911.
- Teisman, Geert, *Publiek management op de grens van chaos en orde* – Over leidinggeven en organiseren in complexiteit, Den Haag 2005.
- Teisman, G.R., *Complexe besluitvorming* – Een pluricentrisch perspectief op besluitvorming over ruimtelijke investeringen, 's-Gravenhage 1998 (3^e druk).
- Termeer, Katrien, *Duurzame transities* – Een beknopte methodologie voor trajectmanagement, in: Van der Knaap e.a. 2004, pag. 41 e.v.
- Tompkins, Jonathan, *Organization Theory and Public Management*, Belmont 2005.
- Tops, Pieter, & Stavros Zouridis, *De binnenkant van politiek* – Vertegenwoordiging en verandering in lokale democratie, Amsterdam / Antwerpen 2002.
- Waal, A. de, & Kerklaan, *De resultaatgerichte overheid* – Op weg naar de prestatiegedreven overheidsorganisatie, Den Haag 2004.
- Wallis, Joe, & Brian Dollery, *Market failure, Government failure, Leadership and Public Policy*, New York 1999.
- Weber, Max, *Gezag en bureaucratie*, Rotterdam 1972 (vertaalde selectie uit: Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen 1956, oorspr. 1921).
- Weggeman, Matthieu, *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!*, Schiedam 2007.

- Weick, K.E., *The Social Psychology of Organizing*, New York 1979 (second edition).
 Wilson, Woodrow, *The Study of Administration*, in: Stillman 1992, pag. 6 e.v.
 WRR (Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid), *Lerende overheid – Een pleidooi voor probleemgerichte politiek* (WRR-rapport nr. 75), Amsterdam 2006.
 Zuurmond, A., *De Infocratie – Een theoretische en empirische heroriëntatie op Weber's ideaaltipe in het informatietijdperk*, Rotterdam 1994 (proefschrift).

Noten

- ¹ Partner BMC en bijzonder hoogleraar publiek management Open Universiteit Nederland. Met dank aan mijn kritische 'meelezers': Joke van Ameyden van Duym, JaapJan Boer, Freek Delhez, Marlieke Elfrink, Ilona Goessens, Daniel Jansen, Bas Kroeske, Niels Krouwel, Dennis Ringersma, Len van Rosmalen, Greetje Veenstra, Wietske Waardenburg.
- ² Zie o.a. 't Hart & Noordegraaf 2010; 't Hart & Ten Hooven 2004.
- ³ Frissen 2009.
- ⁴ Zie het werk van de COBA (Commissie voor de ontwikkeling van Beleidsanalyse) en de BAG (Commissie Beleidsanalyse gemeenten).
- ⁵ Hendriks 2006: 179 e.v. Deze ontwikkeling 'hangt in de lucht' en wordt op veel terreinen gesignaleerd, ook bijv. binnen de astrologie: Leurink 2009.
- ⁶ Quinn & Rohrbaugh 1983; Quinn e.a. 1988; Quinn e.a. 2003.
- ⁷ Hierover meer in Aardema 2010: 83 e.v. Zie ook bijv. Van Es 2008.
- ⁸ Vonk e.a. 1995: 69.
- ⁹ Om een paar voorbeelden te noemen: het bekende handboek 'Openbaar bestuur' van Bovens e.a. (2001) verwijst in de ondertitel naar beleid (doelen-middelen, in ons schema rechtsboven), organisatie (linksboven) en politiek (onder), maar schenkt ook voortdurend aandacht aan de wisselwerking met de maatschappelijke omgeving (rechts); bekend zijn ook de vier rationaliteiten van Snellen 1987: de politieke, de juridische, de economische en de sociaal-wetenschappelijke rationaliteit.
- ¹⁰ Quinn zelf, bij wie het schema dicht aansluit, onderscheidt per kwadrant twee rollen: de 'coördinator' (in het schema: blauw, regelen), de 'controleur' (blauw, beheersen), de 'bestuurder' (rood, koersbepalen), de 'producent' (rood, presteren), de 'stimulator' (groen, stimuleren), de 'mentor' (groen, samenbrengen), de 'bemiddelaar' (geel, verkennen) en de 'innovator' (geel, vernieuwen). Zie verder Quinn e.a. 2003.
- ¹¹ De negen 'teamrollen' van Belbin: de 'plant' (vooral geel), de 'brononderzoeker' (geel), de 'voorzitter' (rood), de 'vormer' (rood), de 'monitor' (blauw), de 'groepswerker' (groen), de 'bedrijfsman' (blauw), de 'zorgdrager' (blauw) en de 'specialist' (blauw). Zie verder Belbin 1998: 28 e.v.
- ¹² De vijf 'bestuursstijlen' van Schouw & Tops: de 'leider', de 'manager', de 'verbinder', de 'ambassadeur' en de 'beheerder', zie Schouw & Tops 1998. Wie goed kijkt ziet dat de eerstgenoemde vier stijlen nagenoeg overeenkomen met respectievelijk het rode, het blauwe, het groene en het gele kwadrant, terwijl de beheerder een meer afgezwakte vorm van elk der stijlen is – het meest nog de manager. Tops & Zouridis 2002 werkten dezelfde indeling meer in het bijzonder uit voor gemeenteraadsleden en gebruikten enkele andere benamingen voor de verschillende types. De leider heette nu 'partijpoliticus', de manager werd 'bestuurder', de verbinder werd 'coach', de ambassadeur werd 'ombudsman' en de

beheerder werd 'volger'. Maar de basisindeling en -invulling bleef in de kern dezelfde, evenals de bijbehorende test.

- ¹³ Vgl. o.m. het kleurendenken van De Caluwé & Vermaak 2000: geeldrukdenken = resultaatgericht, blauwdrukdenken = structuurgericht, rooddruk- en groendrukdenken = collegagericht, witdrukdenken = burgergericht. In het (bij BMC veel gebruikte) Birkmanmethode (vgl. www.birkman.com) staat rood voor doener (bij ons vergelijkbaar met resultaatgericht), groen voor prater (bij ons vergelijkbaar met collegagericht), blauw voor denker (bij ons vergelijkbaar met burgergericht) en geel voor controller (bij ons vergelijkbaar met structuurgericht).
- ¹⁴ Belbin 1998.
- ¹⁵ Zie ook Quinn e.a. 2003: 9 e.v. en bijv. Tompkins 2005.
- ¹⁶ Aardema 2002: 50 en daar genoemde literatuur. Zie voor toepassing van deze kwaliteitsdimensies bijv. Rosenthal e.a. 1996: 23 e.v.
- ¹⁷ Taylor 1911.
- ¹⁸ Gulick & Urwick 1937; Fayol 1949.
- ¹⁹ Wilson 1887; Goodnow 1900.
- ²⁰ Weber 1921.
- ²¹ Downs 1957; Niskanen 1971.
- ²² Hammer & Champy 1997.
- ²³ Kaplan & Norton 1999.
- ²⁴ Zie bijv. Pollitt & Bouckaert 2004.
- ²⁵ Burns 1978; Bass 1985.
- ²⁶ Dijsselbloem 2008. Zie voor een overtuigende ontkrachting van deze insteek o.a.: Bovens e.a. 2001: 245 e.v. ('De verwevenheid van politiek en bestuur').
- ²⁷ Zoals Barnard 1938; Mayo 1945; McGregor 1960; Maslow 1976.
- ²⁸ Zie o.a. Burger 2008.
- ²⁹ Idenburg 1999.
- ³⁰ Simon 1947.
- ³¹ Wallis & Dollery 1999: 188 e.v.
- ³² Korsten 2005: 15. Voor een pleidooi voor het gebruik van intuïtie door controllers: Anderson 2009.
- ³³ Bijv. Covey 2005; Mintzberg 2004; Quinn 2004, Senge e.a. 2006. Zie Boonstra e.a. 2004.
- ³⁴ Greenleaf 1999; Fousert 2005.
- ³⁵ Cooperrider & Whitney 1999.
- ³⁶ Hope & Fraser 2003.
- ³⁷ Lasswell 1971; in Nederland bijv. Kuypers 1980.
- ³⁸ Zie bijv. De Waal & Kerklaan 2004.
- ³⁹ Zuurmond 1994.
- ⁴⁰ Easton 1965; Katz & Kahn 1966; Lawrence & Lorsch 1967.
- ⁴¹ Zie bijv. Weick 1979 en in ons land o.m. Van Dongen e.a. 1996, Termeer 2004, Homan 2005 en Homan 2006. In de beleidstheorie Schön & Rein 1994.
- ⁴² Aardema 2004; Teisman 1998: 180 e.v.
- ⁴³ Pessers 2006.

-
- ⁴⁴ Aardema 2005.
- ⁴⁵ Zie bijv. WRR 2006.
- ⁴⁶ De Man 2009.
- ⁴⁷ Zoals Weggeman 2007 stelt.
- ⁴⁸ Aldus Smid & Bernaert 2007 op basis van empirisch onderzoek. Zie ook De Bruijn 2008: 153: er moet juist meer geïnvesteerd worden management, namelijk 'vanuit kennis van de professie'.
- ⁴⁹ Voor een verkenning op rijksniveau: Cardoso Ribeiro 2007.
- ⁵⁰ Korsten 2004.
- ⁵¹ Kubbe & Rosenkrantz 2007: 23.
- ⁵² Bijv. Frissen 2007: *'De staat van verschil'*; Commissie Bovens 2006: *'Wil tot verschil'*; RMO 2006: *'Verschil maken'*; Van Dongen e.a. 1996: *'Een kwestie van verschil'*.
- ⁵³ Janssens & Steyaert 2001.
- ⁵⁴ Zie voorgaande en Coser 1978.
- ⁵⁵ Zie voorgaande en Scott-Morgan 1995: 52.
- ⁵⁶ Vgl. Pröpfer & Kessens 2005: 24.
- ⁵⁷ Homan 2005: 26.
- ⁵⁸ Van Gunsteren 2006: 40.
- ⁵⁹ Aardema 2010: pag. 81 e.v.
- ⁶⁰ Aardema 2010: 32 e.v.
- ⁶¹ Gobillot 2007, Teisman 2005, Aardema 2004.
- ⁶² Jeekel 2005.
- ⁶³ Volgens sommigen is hiermee de laatste jaren in onze overheidsorganisaties nadrukkelijk een begin gemaakt, zie bijv. Breed & Hopman 2009: 239 e.v.
- ⁶⁴ Kuypers 1980.
- ⁶⁵ Deming 1986: 88.
- ⁶⁶ O.a. Bennis & Nanus 1985.
- ⁶⁷ Teisman 2005: 182.
- ⁶⁸ Over het effect van denken in belonen en straffen: Rietdijk 2009.
- ⁶⁹ Kets de Vries 2006.
- ⁷⁰ Vgl. Csikszentmihalyi 2003.
- ⁷¹ Quinn 2004: VIII.
- ⁷² Zie voorgaande en Brunsson 2007.
- ⁷³ De Man 2003; Argyris & Schön 1996.
- ⁷⁴ Kets de Vries 2006: 278.
- ⁷⁵ Hersey & Blanchard 1984.
- ⁷⁶ Collins 2005.
- ⁷⁷ Aardema 2007.
- ⁷⁸ Nonaka & Takeuchi 1997: 22/23.