

PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/78420>

Please be advised that this information was generated on 2017-12-06 and may be subject to change.



24



Prof. dr. M.J.W. van Twist (m.vantwist@berenschot.nl) en drs. R. Peeters (peeters@nsob.nl) zijn respectievelijk als decaan/bestuurder en als leermanager/onderzoeker werkzaam bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB), een interuniversitair instituut dat onderzoek doet en opleidingen verzorgt voor de top van de publieke sector.

Mark van Twist & Rik Peeters

Leiderschap van de kleine beweging focus op de marges

Leiderschap wordt geassocieerd met zaken als het voortouw nemen, initiatief ontplooiën, daadkracht tonen, knopen doorhakken, verantwoordelijkheid nemen, voor de troepen gaan staan, in actie komen en ingrijpen. Kortom, met richtinggevend handelen en prominent op de voorgrond treden. Veel studies en opleidingen over leiderschap richten zich vooral op die voortrekkersrol van leidinggevend.

Dezelfde personen zijn echter vanuit hun functie ook bij allerlei processen betrokken, waarin ze juist niet een dergelijke centrale rol (willen of hoeven te) vervullen. Zulke processen spelen in de marge van het dagelijks werk, hebben voor hen een te hoog afbreukrisico, krijgen geen prioriteit, kennen een te complex veld van belanghebbenden, of kennen andere partijen die geacht worden het voortouw te nemen.

Mensen die in de ene context als 'typische leider' opereren, hebben in andere processen en contexten vaak een heel andere rol. Veelal zijn het pragmatische overwegingen die aanleiding geven tot een bescheidener en minder zichtbare opstelling: 'de bal ligt bij iemand anders', 'ik heb er geen tijd voor', 'ik heb er op dit moment even geen belang bij', 'ik heb er nu even geen invloed op', enzovoort. Maar evengoed kunnen bewuste overwegingen geheel ontbreken.

Leiderschap zonder daadkracht?

Sommige kwesties vragen om een geheel ander handelingspatroon dan wat gebruikelijk aan 'leiderschap' wordt toegeschreven. Neem nu de processen die zich afspelen rond een fusie, een alliantie of bestuurlijke samenwerking; typisch processen die zich kenmerken door grote bestuurlijke complexiteit, wederkerige afhankelijkheden en gebrek aan hiërarchische prikkels. Voor buitenstaanders lijken deze processen zich vaak jarenlang voort te slepen zonder dat er iets wezenlijks gebeurt, zonder dat er leiderschap wordt getoond of concrete resultaten tot stand komen. Bij nader inzien is er ook in deze fase wel degelijk sprake van leiderschap door betrokkenen – alleen is het leiderschap van een ander soort.

Gezien de grote bestuurlijke complexiteit van dergelijke processen is het tonen van daadkracht of stevig ingrijpen immers weinig effectief: de onderdelen en deelproblemen van het proces zijn vaak zozeer met elkaar verbonden, dat een oplossing voor de ene kwestie niet los kan worden gezien van een andere. Een objectieve en optimale oplossing voor het ene vraagstuk is in zo'n situatie onbereikbaar als er niet tegelijkertijd een tweede of derde kwestie bij wordt betrokken.

Leiderschap in deze context vraagt dan ook een andere positiekeuze en rolinvulling dan die van daadkracht, het voortouw nemen en stevig ingrijpen. In een dergelijk 'evolutionair proces' zonder veel 'grote momenten' kan juist ontijdige daadkracht veel schade aanrichten. Immers, juist het tonen van daadkracht duwt alle partijen terug in hun loopgraven. Juist het maken van tempo roept vertragingstactieken op bij partijen die nog niet klaar zijn voor de volgende stap in het proces. Juist het terugbrengen van belangentegenstellingen tot schijnbaar objectieve afwegingen leidt tot tegenwerking verderop in het proces. En juist het doorhakken van knopen vertroebelt de relaties met partijen die je verderop in het proces weer zult tegenkomen. Een manager die in andere processen om zijn leiderschap bekend staat, kan in een dergelijk proces niet de archetypische leiderschapsrol vervullen.

Focus op de marges

Elke leider van een organisatie heeft vanuit zijn of haar functie te maken met kwesties die zich lange tijd in de marge of in de periferie van de aandacht bevinden: de invoering van een kwaliteitszorgsysteem, het stijgend ziekteverzuim op een afdeling,

Als een nieuwe manager aantreedt liggen er onvermijdelijk al vele dossiers en een volle agenda op hem te wachten. Je wordt overladen met ongelijke onderwerpen waarvan je het belang en de prioriteit nog nauwelijks kan inschatten, maar anderen zitten te springen om een reactie. Nieuwe kwesties, belangrijke en minder belangrijke dossiers en misschien wel enkele lijken uit de kast van voorgangers. Verwachtingen in de organisatie en vanuit de omgeving over de rol van de betreffende manager vormen een belangrijke begrenzing aan de vrijheid die een manager of bestuurder dan heeft in de keuze welke dossiers voorrang genieten. Overall word je in de inwerkfase met open armen ontvangen, maar word je tegelijkertijd ingeprent hoe belangrijk het is dat bepaalde vraagstukken met voorrang worden behandeld. De organisatie heeft er belang bij om de nieuwe leider zo snel mogelijk duidelijk te maken wat van hem of haar verwacht wordt en 'hoe de dingen hier gaan'. Maar velen in de organisatie zullen de komst van een nieuwe manager ook aangrijpen om een hernieuwde poging te wagen hun onderwerp op de agenda te krijgen. Een manager wordt dus geconfronteerd met vraagstukken die evident van groot belang zijn, omdat ze tot de kern van zijn formele taak gerekend kunnen worden door hemzelf en door zijn omgeving, maar ook met talloze dossiers die dat niet, of nog niet, zijn. En dan zijn er nog kwesties, die de aandacht van de leider in het geheel niet bereiken – ze liggen buiten zijn aandachtsgebied of worden door hiërarchische filters van zijn agenda gehouden omdat ze irrelevant zouden zijn.

het initiatief om kennismanagement in te voeren, slepende besprekingen over een strategische alliantie, en ga zo maar door. Dergelijke kwesties zijn echter niet marginaal in de betekenis van onbelangrijk, maar marginaal in de betekenis dat leiders zich er niet al te actief in opstellen. Ze wachten af hoe het proces zich ontwikkelt, kijken hoe andere partijen zich opstellen of houden de vinger aan de pols door her en der navraag te doen en door af en toe op vergaderingen te verschijnen – maar dan vooral om te luisteren.

Dat kwesties in de marge allesbehalve onbelangrijk hoeven te zijn, is onder meer door de bestuurskundige Brasz onderkend toen hij sprak over 'marginaliën': "dingen die op een bepaald moment aan de aandacht ontsnappen, blijken achteraf gezien een bruikbare rechtvaardiging, interpretatie of zelfs causale verklaring in te houden van dan in ons bewustzijn als relevant aanwezige zaken". Marginaliën zijn kwesties of processen die zich buiten ons directe gezichtsveld afspelen, maar zijn essentieel doordat ze op enig moment wel belangrijk worden (zoals 'weak signals') en er onvermoede kansen of bedreigingen in liggen besloten.

Denk daarbij aan op het eerste gezicht verrassende allianties tussen partijen, die bij nader inzien heel logisch blijken: de doorbraak in een onderhandelingsproces dat lange tijd vastzat door 'reframing' van het oorspronkelijke probleem, of de 'ontdekking' dat samenwerking tussen organisaties kan leiden tot win-win situaties. Dergelijke kansen of bedreigingen waren altijd al aanwezig als mogelijkheid, alleen werden ze nog niet als zodanig herkend

door betrokken partijen of was de tijd in het onderhandelingsproces nog niet rijp.

Het belang van 'marginale kwesties en processen' vraagt dus om aandacht voor wat zich gewoonlijk in de periferie van onze aandacht afspeelt. Ergens aandacht aan geven is een vorm van selectie tussen wat belangrijk en onbelangrijk wordt geacht op een bepaald moment. Aandacht geven is het aanbrenge van focus in het handelen, iets waarmee leiderschap vaak wordt geassocieerd. Het bovenstaande geeft echter meer dan voldoende aanleiding om ook aandacht te geven aan wat zich buiten de focus afspeelt.

Wat zich in de marge of in de periferie bevindt, speelt zich vaak achter onze rug af, buiten ons bewustzijn of hoogstens in onze ooghoeken – maar daarmee kan hetgeen zich in de periferie van onze aandacht bevindt nog wel degelijk belangrijk zijn. Niet voor niets wordt in de literatuur over strategievorming grote waarde gehecht aan het vermogen tot '*peripheral awareness*': "*a refined sensitivity to marginal events and activities taking place on the fringes of focal attention, and the related sensibility to endure ill-fated situations through resisting premature conceptual closure*" (Chia & Holt, 2007:3). Concreet kan dit voor leiders betekenen dat ze aandacht hebben voor nieuwe allianties of samenwerkingsverbanden, maar ook voor de vraag wat zich op de werkvloer van hun eigen organisatie afspeelt. Daarbij past echter niet onmiddellijk actief optreden, maar eerder een alternatief handelingsrepertoire voor leiderschap in marginale processen.

Leiderschap van de kleine beweging

focus op de marges

Een repertoire voor 'leiderschap van de kleine beweging'

Hoe ziet leiderschap ten aanzien van dossiers in de marge van het dagelijks werk er uit? Het betekent niet dat een leider niets onderneemt, maar wel dat afwachten, meekijken, geduld hebben en kleine signalen afgeven van belang zijn.

- Dat kan bijvoorbeeld al door strategisch om te gaan met het aan- en afwezig zijn op vergaderingen. In de praktijk is dat ook vaak zichtbaar: managers en bestuurders kiezen de momenten en de gelegenheden waarop ze wel en niet verschijnen. Soms is niet blokkeren, niet frustreren en niet saboteren door te zwijgen, door niet in discussie te gaan en de ander zijn moment te gunnen al een belangrijke daad van leiderschap.
- Een iets actiever variant is bijvoorbeeld het beperken van de inhoudelijke inbreng tot een minimum, maar wel zorgen voor de juiste sfeer. Daarmee blijft de bewegingsvrijheid ten aanzien van de inhoud maximaal en is op dat vlak ook geen richtinggevend handelen aan de orde, maar is door het scheppen van gelegenheden en het bieden van momenten toch al een interventie gepleegd die een dossier of proces kan maken of breken.
- Nog actiever is de beïnvloeding van *verwachtingen*. Niet wat er werkelijk gebeurt vormt hier het aangrijpingspunt voor beïnvloeding, maar de verwachtingen daar omheen: door bijvoorbeeld verwachtingen in een bepaalde richting te geleiden ('dat lukt natuurlijk nooit op dit moment', 'die deadline is natuurlijk nep', 'als we nu niets doen gaat het in de toekomst écht mis') kan het tempo van processen en dossiers stevig veranderen.
- En op het randje van actief inbreng tonen is het benutten van anticipatiemacht: de dreiging in te grijpen, de '*shadow of hierarchy*', de ruimte om niets te doen, maar met de dreiging dat actie volgt als er niet gebeurt wat nodig is.

Conclusie

Studies naar en opleidingen tot leiderschap schieten tekort als zij zich beperken tot de processen waarin managers een voortrekkersrol vervullen. Precies diezelfde personen zijn immers gedwongen om in tal van situaties ook een heel andere rol te kiezen.

Leiders van complexe organisaties en complexe netwerken, vooral in het publiek domein, met veel wederzijdse afhankelijkheden hebben altijd te maken met processen waarin het niet

effectief is om het klassieke leiderschapsrepertoire in te zetten. Om als leider effectief te kunnen opereren is bewustzijn van het belang van wat zich in de marge afspeelt essentieel, en bovendien is het ontwikkelen van een alternatief handelingsrepertoire nodig om hierin als leider een zinvolle rol te vervullen. Dat repertoire omvat óók zaken als afwachten, sfeer maken, verwachtingen managen en anticipatiemacht benutten.

De kleine, subtiele bewegingen die hierbij van leiders worden gevraagd hebben te maken met het opbouwen van krediet en vertrouwen, met het benutten van momentum zonder voor de troepen uit te lopen, met het meebewegen met de stroom, en met het handig koppelen van belangen en andere processen om zelf ook meerwaarde te halen uit de samenwerking.

Dus, in plaats van frustratie over bestuurlijke stroperigheid en de neiging om het comfort van een helder en eenduidig leiderschapsperspectief op te zoeken, moeten leiders een gevarieerd handelingsrepertoire beheersen. Een repertoire, waarin zowel plaats is voor 'klassieke interventies', als voor *betrokken bescheidenheid*: sensitiviteit voor de organisatorische marge en het maken van subtiele bewegingen aan de zijlijn die recht doen aan de verwevenheid van spelers, belangen en waarden in netwerken en aan de overtuiging dat leiding geven altijd ook een zaak is van betekenisvol spelen met tijd, snelheid en details. Het klassieke idee van de daadkrachtige leider is belangrijk, maar kan ook vertekend werken in de zin dat het vooral een 'activistisch' beeld van een leider oproept. Ons inziens kan leiderschap evengoed betekenen dat je stilzit, afwacht, aandacht hebt voor marginale processen en op de achtergrond blijft. I M&I

Literatuur

- Brasz, Henk, "Marginaliën", afscheidcollege 9 december 1987; in: P.A.C. Beelaerts van Blokland, A.B. Ringeling & I.Th.M. Snellen, *Van bestuurlijke praktijk naar bestuurskunde: met het afscheidscollege van prof. dr. H.A. Brasz*, Uitgeverij VUGA, Den Haag 1988.
- Chia, Robert & Robin Holt, "Peripheral Awareness in Strategic Thinking", paper EGOS-conference, 5-7 July 2007, Vienna.
- Peeters, Rik, Mark van Twist & Martijn van der Steen, *Verschuivende Verwachtingen. Over rolverandering en vormgeven aan strategische professionaliteit*, NSOB, Den Haag 2008; tevens beschikbaar op www.nsob.nl.
- Popper, Karl, *Logik der Forschung*, Julius Springer Verlag, Wenen 1934.
- Twist, M.J.W. van, *Dubbelspel: publiek-private samenwerking en het management van verwachtingen*, Lemma, Utrecht 2003.