

Vaardigheden van onzichtbare leiders

EEN ONDERZOEK NAAR LEIDERSCHAPSSKILLS BINNEN DE
LOBBYSECTOR

Bas Hut

ERASMUS UNIVERSITEIT/ NEDERLANDSE VERENIGING VAN BANKEN |

Colofon

Titel: Vaardigheden van onzichtbare leiders

Subtitel: Een onderzoek naar leiderschapsskills binnen de lobbysector

Naam student: Hut, B.E.J (Bas)

Studentennummer: 547446

Naam scriptiebegeleider: dr. Cannaerts, N.J.L. (Nele)

Tweede lezer: prof. dr. Steijn, A.J. (Bram)

Naam praktijkbegeleider: Verhoef, J. Msc (Jim)

Casusorganisatie: Nederlandse Vereniging van Banken

Studie: Master Bestuurskunde: Publiek Management

Onderwijsinstelling: Erasmus Universiteit Rotterdam

Inleverdatum: 10-08-2020

“Through hard work, perseverance and a faith in
God, you can live your dreams.”

-Ben Carson

Voorwoord

Beste lezer,

Het moment is daar: het einde van mijn afstudeertraject en tevens het einde van mijn studententijd. Een bijzondere afronding in een vreemde tijd. Mijn stage was nog geen twee maanden begonnen of ik verplaatste mijn kantoor naar huis vanwege het coronavirus. Het devies vanuit de stageorganisatie, de Nederlandse Vereniging van Banken, was namelijk: werk thuis. Wat ik in het begin als een tijdelijk andere werkplek zag, werd inmiddels mijn vaste kantoor. Het coronavirus greep om zich heen en ook mijn werkzaamheden raakten gerelateerd aan het virus. Op mijn stage was het drukker dan ooit en binnen de organisatie werd alles op alles gezet om, vanuit de bancaire sector, ondernemers te helpen tijdens de crisis. Zo werd er bijvoorbeeld een vaste communicatielijn opgezet naar politiek Den Haag. In een half jaar tijd heb ik enorm veel geleerd en mogen helpen tijdens deze crisis. Naast mijn vijfdaagse stage schreef ik in de avonduren deze scriptie. Trots dat ik tijdens deze hectische periode alsnog volgens planning mijn scriptie afrond.

Graag wil ik in deze ruimte enkele mensen bedanken. Allereerst de Nederlandse Vereniging van Banken en in het bijzonder de afdeling PA. Om tijdens deze hectische periode toch ruimte te bieden voor mijn onderzoek en mij daarnaast ook nog te stimuleren, dat verdient een bedankje. Daarnaast wil ik mijn stagebegeleider Nele bedanken voor haar flexibiliteit, haar uitvoerige feedback en het gegeven vertrouwen. Ondanks dat we in twee verschillende landen verkeerden was onze communicatie erg sterk. Tenslotte wil ik mijn tweede lezer, professor Bram Steijn, bedanken voor zijn feedback om mijn onderzoek naar een nog hoger niveau te tillen.

Bas Hut

10 augustus, 2020

Samenvatting

Het fenomeen lobbyisme heeft in de journalistiek altijd veel aandacht gekregen. Zo zou de lobbysector weinig transparant zijn en zouden lobbyorganisaties veel politieke macht hebben. Echter, er blijkt relatief weinig wetenschappelijk onderzoek te zijn gedaan de vraag hoe een effectieve lobby in de praktijk tot stand komt. Wel blijkt uit de bestaande onderzoeken dat leiderschap een bepalende factor is. De centrale vraag binnen het exploratieve onderzoek luidt dan ook:

‘Hoe dragen leiderschapskills bij aan een effectieve lobby?’

Om adequaat antwoord te geven op de onderzoeksvraag zijn er 17 semigestructureerde diepte-interviews gehouden met lobbyisten van de Nederlandse Vereniging van Banken. Deze organisatie behartigt de gemeenschappelijke belangen van Nederlandse en buitenlandse banken die in Nederland actief zijn en treedt daarmee op als verbinder tussen de bankensector, politiek en maatschappij.

De kwalitatieve studie wees uit dat de kwaliteit van de relatie tussen lobbyist en besluitvormer het belangrijkste onderdeel is om tot een effectieve lobby te komen. Daarbij blijkt dat leiderschapskills die zich richten op deze relatie als essentieel worden gezien. Er kan tenslotte worden geconcludeerd dat leiderschapskills een indirect effect hebben op de effectiviteit van een lobby. Zo beïnvloedt de inzet en kwaliteit van leiderschapskills namelijk de relatie tussen lobbyist en besluitvormer, wat uiteindelijk effect heeft op het slagen van de lobby.

Op grond van de resultaten zijn de volgende beleidsaanbevelingen gedaan:

- Aanbeveling 1: Reflecteer na elke gevoerde lobby. Voer eventueel een pilot uit met een uniform reflectieformulier
- Aanbeveling 2: Zet een digitaal contactstelsel op met besluitvormers dat naast, of tijdens crisissituaties in plaats van, fysieke afspraken kan fungeren
- Aanbeveling 3: Verzelfstandig de politieke monitoring in een eigen afdeling binnen de afdeling public affairs

Kernwoorden: lobbyisme, public affairs, leiderschapskills, bankensector, beleidsbeïnvloeding en exploratief onderzoek

Inhoudsopgave

1.1 Inleiding	8
1.2 Wetenschappelijke relevantie	10
1.3 Bestuurskundige relevante	11
1.4 Maatschappelijke relevantie	12
1.5 Leeswijzer	13
2 Theoretisch kader	14
2.1 Lobbyisme	14
2.2 Leiderschapsskills	16
2.3 De lobbyist als leider	20
3. Methodologische verantwoording	22
3.1 Onderzoeksmethode	22
3.2 Operationalisering	23
3.2.1 Operationalisering: effectieve lobby	23
3.2.2 Operationalisatie: leiderschapsskills	24
3.3 Methode van data-analyse	26
3.4 Casus: De Nederlandse Vereniging van Banken (NVB)	26
3.5 Respondenten	27
3.6 Validiteit en betrouwbaarheid	28
4. Resultaten	29
4.1 Visie op de lobby(sector)	29
4.2 Analyse: Visie op de lobbysector	32
4.3 Effectieve lobby	33
4.3.1 Lobbyfasen	35
4.3.2 Informeel leiderschap	36
4.4 Analyse: Effectieve lobby	37
4.5 Leiderschapsskills	38
4.5.1 Communicatieve skills	38
4.5.2 Analytische skills	40
4.5.3 Sociale skills	42
4.5.4 Beïnvloedingskills	43
4.5.5 Technische skills	44
4.5.6 Continu leren	47
4.6 Analyse: Leiderschapsskills	49
4.7 Analysemodel	52
5. Conclusie & discussie	54

5.1 Beantwoording hoofdvraag.....	54
5.2 Discussie	55
5.2.1 Theoretische reflectie.....	55
5.2.2 Methodologische reflectie	56
5.3 Praktische aanbevelingen.....	57
5.3.1 Aanbeveling 1: Systematische reflectie.....	57
5.3.2 Aanbeveling 2: Naar een duurzame digitale relatie	58
5.3.3 Aanbeveling 3: Politieke monitoring	58
Literatuurlijst	60
Bijlage 1: Informatieblad respondenten	64
Bijlage 2: Interview vragenlijst	67
Bijlage 3: Codeboom	69

1.1 Inleiding

“*A Structural problem in the shadows*” kopte het rapport van de Stichting Onderzoek Multinationale Ondernemingen (SOMO) over de politieke lobby van banken (SOMO, 2016). In 2016 bracht SOMO een rapport naar buiten dat de grote Nederlandse banken miljoenen euro’s uitgeven aan een lobby ten behoeve van het beïnvloeden van wetsvoorstellen. Het rapport stelt dat de bankenlobby beperkt transparant is in wie, wanneer, over welke zaken lobbyt, maar wel dat deze sterk aanwezig is in de Haagse politiek (SOMO, 2016). Hoewel er weinig details bekend zijn over ‘de lobbyist’, blijkt uit het artikel van De Lange & Linders (2006) dat lobbyisten behoren tot een relatieve elite in het kader van opleiding, inkomen, positie en bedrijfsinvloed. Bertrand, Bombardini en Trebbi (2011) tonen aan dat lobbyen twee invalshoeken kent: politici voorzien van informatie ten behoeve van het besluitvormingsproces en anderzijds de macht om besluitvormingen naar eigen belang te beïnvloeden, waarbij lobbyisten geen bron van expertise zijn maar een *interest groep*. Daarbij stelt Bitonti (2017) dat, in een liberale democratie, lobby een functie kan vervullen in het kader van ‘agenderen’ en ‘verbinden’. Zo kan lobby fungeren als intermediair tussen het bedrijfsleven en de politiek, maar ook tussen de maatschappij en de politiek (Bitonti, 2017).

Wanneer er wordt gekeken naar factoren die lobbyisme effectief maken, dan lijkt er een substantiële rol weggelegd voor leiderschap. Zo blijkt dat het aan de lobbyist als leider van zijn achterban is om een netwerk aan te roepen, een coalitie te vormen en te pivoteren tussen besluitvormer en achterban (Hula, 1999). De lobbyist staat niet alleen en bevindt zich in een veld met verschillende actoren, waar hij als expert op het gebied van politieke processen, de juiste kennis op juiste plek probeert te krijgen. Hier ligt een belangrijke rol voor leiderschapsskills van de lobbyist als het gaat om het aanroepen van contacten op het juiste moment (LaPira & Thomas, 2017).

Uit het onderzoek van Halpin & Fraussen (2017) blijkt dat lobbyisten zich bewust moeten zijn van het gebruik van leiderschapsskills, omdat zij zich dienstbaar moeten opstellen ten opzichte van de achterban. Anderzijds blijkt dat het bewust zijn van leiderschapsskills ook een belangrijke rol inneemt bij de beïnvloeding van partijen, aangezien leiderschapsskills strategisch kunnen worden ingezet (Timmermans et al., 2019). Daarmee ligt er voor leiderschapsskills een belangrijke component om tot een effectieve lobby te komen. Echter, het is in de literatuur niet duidelijk hoe leiderschapsskills worden ingezet ten behoeve van een effectieve lobby. De onderzoeksvraag luidt dan ook:

'Hoe dragen leiderschapsskills bij aan een effectieve lobby?'

De hoofdvraag wordt beantwoord door de volgende deelvragen:

- Wat wordt er in de literatuur verstaan onder een effectieve lobby?
- Welke leiderschapsskills worden er in de literatuur onderscheiden?
- Wat is de visie van bancaire lobbyisten op de lobbysector?
- Wat is de visie van bancaire lobbyisten op een effectieve lobby?
- Welke leiderschapsskills worden er onderscheiden door bancaire lobbyisten?
- Welke rol hebben leiderschapsskills bij het bereiken van een effectieve lobby?

Om de deelvragen te beantwoorden en tot een antwoord te komen op de hoofdvraag wordt er gebruik gemaakt van twee methoden. Allereerst zullen de eerste twee deelvragen worden beantwoord door een literatuurstudie. Er zal antwoord op de vragen worden gezocht door een blik te werpen op de huidige stand van zaken in de wetenschappelijke literatuur. Om de deelvragen drie, vier, vijf en zes te beantwoorden zullen er interviews worden gehouden. Er is gekozen voor het houden van interviews, omdat er reeds is geconstateerd dat er nog weinig bekend is over de relatie tussen leiderschapsskills en een effectieve politieke lobby. Het is dan ook nog niet bekend hoe ervaringen van respondenten zich tot elkaar zullen verhouden; er is sprake van een exploratief onderzoek. Binnen het exploratieve onderzoek zal er worden gericht op de casus van de bancaire lobby in Nederland. Hoewel alle grote Nederlandse banken een eigen *Public Affairs* (PA) afdeling kennen met lobbyisten, zijn zij ook aangesloten bij een brancheorganisatie: de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB). De NVB houdt zich onder andere bezig met het verbinden tussen bank en politiek, het opnemen en leveren van informatie als intermediair en daarmee het voeren van een eigen bancaire lobby.

1.2 Wetenschappelijke relevantie

Met dit onderzoek wordt er op twee manieren bijgedragen aan de wetenschap. Allereerst blijkt dat er binnen de wetenschappelijke literatuur onderzoek is gedaan naar verschillende domeinen van lobbyisme. Zo stond Givel (2001) stil bij de Amerikaanse tabakslobby, richtten Mearsheimer & Walt (2006) zich op de Amerikaanse Israëllobby en focuste het artikel van Chalmers (2017) zich op de bankenlobby. Hoewel de genoemde artikelen een verschillende context beslaan, lijken ze twee gemeenschappelijke factoren van lobbyisme te kennen. Allereerst blijkt dat lobbyisme wordt gezien als een aparte sector, waarbij de weg naar een effectieve lobby voor verschillende sectoren grotendeels gelijk is. De bankenlobby kent bijvoorbeeld dezelfde fasen en kenmerken als de Israëllobby en de tabakslobby. Ten tweede lijkt de plaats die leiderschap krijgt binnen het fenomeen van lobbyisme niet eenduidig. Zo verklaren Mearsheimer & Walt (2006) expliciet dat zij lobbyisme niet zien als een beweging met één centrale vorm van leiderschap. Aangezien de rol van leiderschap binnen lobbyisme relatief onduidelijk is, draagt dit onderzoek bij aan de wetenschap door leiderschapsaspecten, en specifiek leiderschapsskills, nader in kaart te brengen.

Ten tweede blijkt uit het artikel van Kuhn & Weinberger (2005) en Mumford et al. (2007) dat door het in kaart brengen van leiderschapsskills, er meer inzicht in het fenomeen van leiderschap kan worden gegenereerd. Zo kan er bijvoorbeeld worden ingegaan op segmentatie en samenhang van leiderschap (Mumford et al., 2007). Als er wordt gekeken naar de rol van leiderschapsskills bij het bereiken van een effectieve lobby blijkt dat een strategische inzet en nadere kwaliteit van leiderschapsskills belangrijke aspecten zijn (Han et al., 2011). Echter, het wordt in de wetenschappelijke literatuur niet duidelijk hoe leiderschapsskills het beste strategisch en kwalitatief kunnen worden ingezet door lobbyisten. Er wordt daarom bijgedragen aan de wetenschap door deze strategische inzet van leiderschapsskills nader te onderzoeken.

1.3 Bestuurskundige relevante

Het formele democratische wetgevingsproces lijkt op voorhand een vrij duidelijke route af te leggen, waarin het wetsvoorstel diverse instituties moet passeren (Breeman, Van Noort en Rutger, 2012). In het geval van de regering geeft een bewindspersoon een ambtenaar van het ministerie opdracht om een wetsvoorstel uit te werken, daarna wordt deze behandeld in de ministerraad, waarna de Raad van State de uitvoerbaarheid en grondwettigheid bekijkt, om vervolgens in de Eerste en Tweede Kamer behandeld te kunnen worden. Indien beide Kamers akkoord zijn gegaan met de nieuwe wet, ondertekent de Koning de nieuwe wet, waarna de wet in het Staatsblad kan worden geplaatst en in werking kan treden (Breeman, Van Noort en Rutger, 2012).

Echter, er zijn stappen binnen het democratische proces, waarbij er geïntervenieerd wordt door externe partijen. Deze interveniëring kan plaatsvinden door het aanleveren van specifieke informatie door externe partijen, buiten de geïntegreerde instituties om (Timmermans et al., 2019). Bij externe partijen kan er worden gedacht aan organisaties uit verschillende segmenten van de maatschappij die informatie aanleveren in het kader van een lobbystrategie. Zo beschikt een private partij als MKB Nederland (MKB Nederland 2020) over een eigen lobby, maar ook een publieke organisatie als De Unie van Waterschappen beschikt over een eigen lobbyafdeling (Unie van Waterschappen, 2020).

Het is dan ook relevant om meer inzicht te krijgen in hoe deze externe partijen werken, aangezien aan hen ook input gevraagd kan worden door initiatiefnemers van wetsvoorstellen over praktijk consequenties (Timmermans et al. 2019). Daarbij geven Timmermans et al. (2019) wel aan dat de input niet door alle ontvangende organisaties wordt gevraagd. Zo blijken de reacties te lopen van uitnodigend (nieuw speelveld creëren, praten en samenwerken) tot negeren en bestrijden (Timmermans et al. 2019). Eén van deze vormen van het vragen van input is het consulteren door de overheid wat betreft een specifiek vraagstuk of onderwerp (Ministerie van Justitie & Veiligheid, 2018). Op deze manier dragen organisaties bij aan verbetering van het wetsvoorstel, maar kunnen partijen ook hun belang bij een bepaalde beleidsrichting laten blijken (Ministerie van Justitie & Veiligheid, 2018).

Hoewel het formele wetgevingsmodel, zoals beschreven door Breeman, Van Noort en Rutger (2012), op voorhand dus vrij helder lijkt te zijn, blijken externe partijen te interveniëren in het wetgevingsproces. Dit onderzoek probeert een bijdrage aan de bestuurskunde te leveren door in te gaan op één van deze interveniërende ontwikkelingen: het lobbyproces. De informatie die vrij komt bij het onderzoek, kan worden gebruikt in het bestuurskundige debat omtrent beleidsbeïnvloeding van de publieke sector, maar kan ook aanleiding zijn tot het stellen van nieuwe vragen op het gebied van leiderschap binnen lobby-methoden en het vermengen van publieke en private belangen door het lobbyproces.

1.4 Maatschappelijke relevantie

Het proces van lobbyisme lijkt verschillende functies te hebben, zoals een maatschappelijke functie. Deze functie richt zich op lobbyisme als public interest (Bitonti, 2007). In een moderne liberale democratie kan lobbyisme namelijk een functie vervullen in het kader van agenderen en verbinden. Dit kan zowel in de rol van intermediair tussen de maatschappij en de politiek als tussen het bedrijfsleven en de politiek. Ook lijkt er hierbinnen een component van mobilisatie aanwezig te zijn. Binnen een moderne democratie moet het namelijk mogelijk zijn om door middel van politieke monitoring te verenigen en voorkeuren duidelijk te maken ten opzichte van de publieke besluitvormers (Bitonti, 2007).

Hoewel lobbyisme dus een maatschappelijke component van mobilisatie in zich heeft, kunnen er vragen worden gesteld bij het democratisch gehalte van deze mobilisatie en vereniging. Cohen (2007) geeft bijvoorbeeld aan dat hij lobbyisme niet ziet als een toevoeging aan een deliberatieve democratie, omdat lobbyisme zich niet afspeelt in een open arena. Wanneer dit wordt bekeken in het licht van het reeds genoemde wetgevingstraject van Breeman, Van Noort en Rutger (2012) kan er dan ook worden afgevraagd hoe zuiver de stem is van de burger binnen dit traject in het kader van verkiezingen. Het is namelijk mogelijk politieke invloed te hebben door middel van georganiseerde lobby, naast democratische instrumenten als verkiezingen (Lowery, 2013).

Het onderzoek probeert een bijdrage te leveren aan de maatschappij door nader in te gaan op een andere manier van politieke beïnvloeding door burgers dan verkiezingen, namelijk door het voeren van een lobby. Hierbij wordt inzichtelijk gemaakt hoe lobbyisme werkt en met welke vaardigheden een efficiënte lobby wordt uitgevoerd.

1.5 Leeswijzer

Nadat in dit eerste hoofdstuk de kaders van dit onderzoek zijn gegeven, de probleemstelling is geïntroduceerd en de relevanties zijn besproken, zal in het tweede hoofdstuk nader worden ingegaan op de theorie. Zo wordt er ingegaan op het fenomeen van lobbyisme, leiderschap en de rol van leiderschap binnen lobbyisme. In het derde hoofdstuk wordt ingegaan op de methodologie van het onderzoek. Ook zullen kernconcepten meetbaar worden gemaakt in de operationalisatie. Vervolgens worden in hoofdstuk vier de resultaten van het onderzoek gepresenteerd en worden deze nader geanalyseerd. Uiteindelijk zal in hoofdstuk vijf de probleemstelling van het onderzoek worden beantwoord en wordt er een theoretische en methodologische reflectie uitgevoerd. Het onderzoek wordt afgesloten met enkele praktische aanbevelingen.

2 Theoretisch kader

Om tot een antwoord te komen op de hoofdvraag ‘Hoe dragen leiderschapsskills bij aan een effectieve lobby?’ wordt er binnen het theoretisch kader gezocht naar een antwoord op de vragen: ‘wat wordt er in de literatuur verstaan onder een effectieve lobby? En ‘welke leiderschapsskills worden er in de literatuur onderscheiden?’

2.1 Lobbyisme

Allereerst wordt ingegaan op definities die gehanteerd worden voor het fenomeen van lobbyisme. Binnen de academische literatuur kan er grofweg een onderscheid worden gemaakt tussen definities die zich richten op lobbyisme als theoretisch proces en anderzijds definities die zich richten op lobbyisme als activiteit. Allereerst definiëren Christiansen & Rommetvedt (1999) lobbyisme als de betrokkenheid van interest groups in de besluitvorming zonder dat zij formeel gelegitimeerd zijn om deel te nemen aan de besluitvorming. Het proces van relatie opbouw en nadere participatie in besluitvorming vindt volgens Christiansen & Rommetvedt (1999) dan ook veelal plaats op informele basis. Hierbij onderscheidt het zich van corporatistische partijen in het besluitvormingsproces, aangezien de grond van deelname van corporatistische partijen formeel en geïnstitutionaliseerd is (Christiansen & Rommetvedt, 1999). Ook Kang (2016) ziet lobbyisme als een proces. Volgens Kang (2016) begint lobbyisme namelijk met het aanleveren van informatie aan de besluitvormer, waarna de besluitvormer beleidsopties kan opstellen. Vervolgens is het aan de lobbyist om de beleidskeuze te beïnvloeden, zodat er wordt gekozen voor het aangereikte beleidsonderdeel (Kang, 2016).

De definitie zoals aangereikt door Timmermans et al. (2019) bestaat uit een concretisering van de activiteit. Zij zien het fenomeen namelijk als de activiteit van systematisch voorbereide inzet om het beleidsproces en de eigen maatschappelijke positie te beïnvloeden. Het verschil met de procesbenaderingen lijkt te zitten in het toegevoegde methodische element, namelijk de systematische activiteit. Timmermans et al. (2019) benoemen dat dit methodische element wordt toegevoegd om duidelijk te maken dat de beleidsbeïnvloeding niet plaatsvindt ‘op goed geluk van handelen’ of ad hoc-werkzaamheden. Lobbyisme vraagt namelijk een georganiseerde rationaliteit en reflectie op het handelen. Hoewel er wordt verondersteld dat organisaties altijd beperkt rationeel kunnen zijn, kunnen zij dit wel vergroten door taakverdelingen, regels en prikkelingen voor verantwoording (Timmermans et al., 2019).

Wanneer er wordt gekeken naar de effectiviteit van een lobby, dan rijkt Klüver (2011) een aantal zaken aan die een negatieve en positieve uitwerking hebben op de doelbereiking.

Allereerst blijkt dat een diffuse representatie van belangen negatief werkt op een effectieve lobby. Een uitsplitsing van de organisatie naar deelbelangen lijkt namelijk minder kans tot beleidsbeïnvloeding te hebben, omdat de maatschappelijke steun wordt verdeeld, net als de mate van marktmacht (Klüver, 2011). Ook concludeert Klüver (2011) dat het constante opvallen van de lobbyorganisatie en zijn beleidspunten op een systematische wijze, niet altijd tot een groter succes leidt. Klüver (2011) benoemt in het kader van succes het belang van coalitievorming. Volgens de auteur valt en staat beleidsbeïnvloeding met het vormen van een bredere coalitie. Hierbij worden lobby-coalities gezien als een set van actoren die streven naar hetzelfde doel om beleid te beïnvloeden. De mate waarin een partij slaagt een wet te beïnvloeden, hangt dan ook samen met de kwaliteit van de coalitie (Klüver, 2011). Om tot een succesvolle beleidsbeïnvloeding te komen in coalitieverband, moet de coalitie beschikken over informatie, steun uit de samenleving, economische macht en dit op het juiste moment combineren en toepassen op het beïnvloedingsproces (Klüver, 2011).

Waar Klüver (2011) de combinatie van informatie, maatschappelijke steun en economische macht als belangrijk noemt, is het uitgangspunt voor Kang (2016) alleen economische macht. Zo is volgens hem de vereniging van lobbypartijen tot een coalitie een strategisch uitgangspunt, omdat de partijen samen meer geld hebben, maar ook over meer business informatie beschikken om toe te passen op het beïnvloeden van beleid en zo een grotere kans tot beïnvloeding hebben (Kang, 2016). Bovendien toont Kang (2016) aan dat de activiteit van de lobbycoalitie en de interne participatie niet direct samenhangt met de grote van de lobbyorganisaties of de lobbycoalities. Er ligt namelijk een leiderschapsrol voor de lobbyist om te participeren en hulpbronnen aan te roepen (Kang, 2016).

Timmermans et al. (2019) benadrukken dat er eveneens een rol voor coalitievorming ligt om tot een effectieve lobby te komen. De auteurs stellen dat er in coalitieverband effectiever gewerkt kan worden, omdat er een beroep kan worden gedaan op elkaars hulpbronnen als informatie, geld, legitimiteit of politieke steun om het beleid te beïnvloeden. Timmermans et al. (2019) concluderen dan ook hetzelfde als Kang (2016): er ligt voor de lobbyist de leidende taak om de juiste hulpbronnen, op het juiste moment aan te spreken om tot efficiëntie te komen. Ook gaan Timmermans et al. (2019) in op de leiderschapsrol binnen het lobbyproces. Volgens hen wordt deze leiderschapsrol ingevuld door ‘gangmakers’. Dit zijn de spelers binnen netwerken en coalities die het meeste werk verzetten en handelen rond de vraag of een onderwerp in de openbaarheid wordt gespeeld of dat het buiten de aandacht wordt gehouden (Timmermans et al., 2019).

Waar Klüver (2011) en Kang (2016) een effectieve lobby voornamelijk zien als het beïnvloeden van wetsonderdelen of beleidsbeïnvloeding, lijkt de benadering van Timmermans et al. (2019) een stap verder te gaan. Volgens Timmermans et al. (2019) spelen coalities tot beleidsbeïnvloeding een belangrijke rol, maar is dit slechts een onderdeel. Timmermans et al. (2019) benadrukken dat er drie fasen, op lineaire wijze, dienen te worden doorlopen om tot effectief lobbyisme te komen. Hierbij beslaan de fasen een intern en extern onderdeel.

De eerste fase betreft het monitoren van relevante informatie, waar intern signalen uit de eigen organisatie opgevangen moeten worden en extern omgevingsinformatie in beeld moet worden gebracht (Timmermans et al., 2019). De tweede fase betreft analyse van het betreffende onderwerp en het ontwikkelen van een strategie om het gestelde belang te behartigen. Dit betekent dat er intern doelen en belangen moeten worden afgesteld op de organisatie en dat er extern korte en lange termijn stappen met succescriteria moeten worden bepaald (Timmermans et al., 2019). De laatste fase betreft de lobby en het management van de positie. Intern houdt dit in dat het mandaat binnen de organisatie moet worden bepaald en er een inschatting van gelijkgestemde actoren aanwezig moet zijn. Extern is dit onderdeel gericht op de activiteiten aangaande beleidsbeïnvloeding, waar een rol ligt voor coalitievorming (Timmermans., 2019). Binnen dit onderzoek wordt er gewerkt met de benadering van Timmermans et al. (2019), omdat deze benadering van effectief lobbyisme het meest volledig en concreet is.

2.2 Leiderschapsskills

De definiëring van leiderschap kent in de wetenschappelijke literatuur meerdere aanvliegroutes. Zo omschrijft Rainey (1979) leiderschap als de capaciteit om mensen aan te sturen en te motiveren om gestelde doelen te bereiken, waarbij er wordt uitgegaan van leiderschap als een vermogen. Yukl (2006) ziet leiderschap als een proces. Zo moet de leider zijn volgers beïnvloeden om tot een akkoord te komen over welke acties moeten worden verricht en hoe dit moet worden opgezet. Dit vraagt niet alleen een akkoord van de volgers, maar ook een achterliggend begrip waarom dit moet worden bewerkstelligd (Yukl, 2006). Daarnaast heeft volgens Yukl (2006) een leider de functie om individuele en collectieve inspanningen van volgers te faciliteren. Binnen dit onderzoek wordt er uitgegaan van een competentiebenadering van leiderschap door te werken met leiderschapsskills. Door te focussen op leiderschapsskills kan er volgens Curtis en O'Connell (2011) meer inzicht worden verkregen in de rol van effectief leiderschap bij het bereiken van geselecteerde doelen. Van Wart (2017) geeft aan dat dit bijvoorbeeld komt doordat er niet wordt gefocust op de persoon als leider, maar op skills die nodig zijn om als leider effectief te zijn.

Als er wordt gekeken naar de definitie van leiderschapsskills, dan is hier door Katz (1955) nader antwoord op gevonden. Hij omschreef leiderschapsskills als bekwaamheden die bij de uitvoering van leiderschap tot uiting komen. Hierbij heeft hij zich niet ten doel gesteld om een ‘goede leider’ te beschrijven, maar om in te gaan op wat zij doen ter effectieve doelbereiking. Tevens geeft Katz (1955) aan dat een skills-benadering van leiderschap efficiënt is om nadere uitspraken te doen, omdat er zo niet wordt gefocust op persoonlijke kenmerken van de leider, maar op wat hij doet ter doel bereiking.

Katz (1955) onderscheidt de volgende skills in zijn definitie: technische skills, interpersoonlijke skills en conceptuele skills. Allereerst wordt door Katz (1955) technische skills onderscheiden. Technische skills verwijzen naar specialistische kennis en het analytisch vermogen om tot oplossingen te komen. Hiernaast onderscheidt Katz (1955) interpersoonlijke skills. Hieronder worden de skills verstaan om effectief samen te kunnen werken (als groep) en de capaciteit om als leider van de groep, samen een vermogen op te bouwen. Tenslotte worden de conceptuele skills beschreven. Dit wordt gezien als een vaardigheid om het geheel van functies te kunnen plaatsen en de juiste leiderschapsfunctie op de juiste tijd toe te passen. Dit vergt inzicht in organisatiesamenhang, maar ook visie tot veranderingen (Katz, 1955).

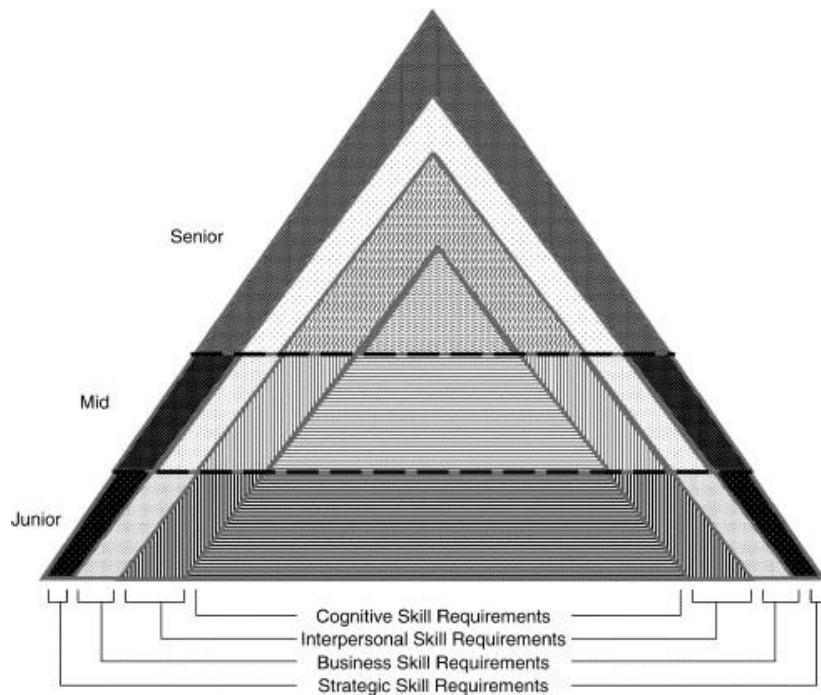
Bovendien veronderstelt Katz (1955) dat de importantie van een skill wijzigt naar mate iemand zijn positie wijzigt in de organisatie. Binnen bijvoorbeeld het *supervisory management*, worden voornamelijk technische en interpersoonlijke skills gevraagd, maar wanneer iemand doorgroeit naar het *middle-management*, komt hier de vraag naar conceptuele skills bij. Ten slotte, als iemand dusdanig doorgroeit binnen de organisatie tot het *top-management*, worden er voornamelijk interpersoonlijke en conceptuele skills gevraagd en vrijwel geen technische skills. Echter, belangrijk is te veronderstellen dat deze skills kunnen worden ontwikkeld en mogelijk kunnen worden aangeleerd (Katz, 1955).

Leiderschapsskills worden ook nader uitgediept door Mumford et al. (2007). Zij bouwen voort op de benadering van Katz (1955). Ook blijkt dat het onderzoek van Katz (1955) een algemene benadering van leiderschapsskills kent en kiezen Mumford et al. (2007) voor een publieke benadering en een ambtelijke casus. Hierbij hebben Mumford et al. (2007) zich expliciet ten doel gesteld om meer inzicht te genereren in de verhouding tussen de managementfunctie en de gevraagde skills. Om dit nader te duiden gebruiken Mumford et al. (2007) hier de leiderschapstrategie voor (afbeelding 1). Dit houdt in dat leiderschapsskills volgens hen gelaagd en gesegmenteerd zijn. Hierbij hangt het managementniveau samen met de gevraagde

skills. Mumford et al. (2007) onderscheiden binnen deze strataplex vier categorieën skills: cognitieve skills, sociale skills, business skills en strategic skills.

Allereerst onderscheiden Mumford et al. (2007) cognitieve skills. Dit is volgens de auteurs het vermogen om informatie te analyseren, op te slaan en er vervolgens naar te handelen. Er kan bijvoorbeeld worden gedacht aan communiceren met anderen. Hierbij moet er worden geluisterd en worden gereageerd op basis van de opgenomen informatie. Daarnaast onderscheiden Mumford et al. (2007) sociale skills. Deze skills komen voort uit cognitieve skills, maar gaan een stap verder. Het gaat namelijk in op sociale interactie, zoals anderen kunnen beïnvloeden. Ook kan er worden gedacht aan het coördineren van acties van anderen of het onderhandelen over perspectieven. Ten derde onderscheiden Mumford et al. (2007) business skills. Het gaat hier over operationele kwaliteiten, zoals het alloceren van goederen, personen en financiën. Hiernaast hebben business skills ook betrekking op het nadere management van personeel zoals het motiveren en laten ontwikkelen van arbeidskrachten. Tenslotte benoemen Mumford et al. (2007) strategic skills. Deze skills hebben betrekking op conceptuele factoren, waarbij kennis van ambiguïteit en complexe systemen wordt gevraagd. Er kan worden gedacht aan het opstellen van visies, het identificeren van complexe problemen en het afwegen en evalueren van trajecten. Strategic skills vragen een hoge mate van overzicht om bijvoorbeeld in te kunnen gaan op een lange termijn planning en causale relaties (Mumford et al., 2007)

Tevens geldt dat cognitieve skills het fundament vormen, maar de hoeveelheid cognitieve skills er gevraagd worden per situatie/organisatieniveau wijzigt. Mumford et al. (2007) geven aan dat cognitieve skills het belangrijkste zijn. Zo kunnen cognitieve skills niet worden gemist om tot een volgend organisatieonderdeel te komen. Hier kan een verschil worden gevonden met Katz (1955), aangezien Katz (1955) niet één type skills als meest belangrijk door de gehele organisatie ziet gaan. Volgens Katz (1955) wordt elk organisatieonderdeel namelijk getypeerd door een eigen meest belangrijke set skills. Wel constateren zowel Katz (1955) en Mumford et al. (2007) dat er een set coördinerende skills wordt gevraagd in het topmanagement, maar wordt dit door Katz (1955) conceptuele skills genoemd en door Mumford et al. (2007) strategic skills.



Afbeelding 1: Leiderschapstrataplex (Mumford et al., 2007, p. 156)

Van Wart (2017) hanteert dezelfde definitie als Katz (1955), als het gaat om de vraag wat leiderschapsskills zijn. Daarnaast blijkt dat de leiderschapsskills van Van Wart (2017) zich niet alleen richten op de publieke sector, maar wel gebruikt kunnen worden om meer inzicht te krijgen in de rol van leiderschap binnen de publieke sector (Van Wart, 2017). Echter, Van Wart (2017) onderscheidt andere soorten skills dan Katz (1955) en Mumford et al. (2007). Van Wart (2017) onderscheidt: communicatieve skills, sociale skills, beïnvloedingsskills, analytische skills, technische skills en continu leren.

Binnen de onderscheiding van leiderschapsskills noemt Van Wart (2017) allereerst communicatieve skills: op een effectieve wijze actief/passief informatie uitwisselen. Dit kan zowel schriftelijk, verbaal als non-verbaal. Sociale skills, waarbij wordt ingegaan op het interacteren in sociale omstandigheden. Onderdelen binnen dit kader zijn in dit geval uitdrukingsvermogen, charisma en sociale opmerkzaamheid (Van Wart, 2017). Dit laatste betreft het begrijpen van eigen motieven, waarden en voorkeuren, om ook die van de ander te kunnen begrijpen. Beïnvloedingsskills worden gezien als het combineren van machtsbronnen door het kiezen van strategische gedragsstrategieën (Van Wart, 2017). Analytische skills richten zich op het onthouden, onderscheiden en handelen naar vermogen en complexiteit. Deze skills zijn sterk onderhevig aan training en ervaring. Technische skills, die worden gezien als professionele kennis om te kunnen handelen in een geselecteerd werkgebied en ten slotte het

continue leren: het nemen van verantwoordelijkheid binnen het toepassen en zoeken van nieuwe informatietoepassingen (Van Wart, 2017).

Het valt op dat de skills zoals onderscheiden door van Wart (2017) ook terugkomen bij de reeds genoemde auteurs als Katz (1955) en Mumford et al. (2007). Zo kan er worden gedacht aan technische skills, die Katz (1955) ook onderscheidt en komen ook sociale skills bij zowel Katz (1955) als Mumford et al. (2007) terug. Van Wart (2017) voegt daarnaast ook nieuwe skills toe, namelijk het continue leren. Ook onderscheidt Van Wart (2017) beïnvloedingsskills. Deze skills komen ook terug bij Mumford et al. (2017), maar niet bij Katz (1955). Anderzijds blijkt ook dat Van Wart (2017) net als Katz (1955) en Mumford et al. (2007) een belangrijke rol weglegt voor het ontwikkelen van leiderschapsskills door zelfstudie, ervaring en educatie.

Binnen het onderzoek wordt er gewerkt met de leiderschapsskills zoals onderscheiden door Van Wart (2017), omdat deze leiderschapsskills nadere duiding geven aan het relateren en werken in relatie tot de publieke sector. Hierbij wordt er uit het narratief gestapt dat de leiderschapsskills alleen te gebruiken zijn binnen de publieke sector. Voor de lobbyist zal gelden dat hij over de onderscheiden leiderschapsskills zal moeten beschikken, omdat hij volgens Timmermans et al. (2019) niet alleen een relatie opbouwt met besluitvormers binnen de publieke sector, maar ook als leider van zijn achterban informeel betrokken is bij besluitvorming binnen de publieke sector.

2.3 De lobbyist als leider

De rol van de lobbyist als leider komt binnen de wetenschappelijke literatuur terug bij coalitievorming, mobilisatie en als contactpersoon tussen achterban en besluitvormer. Hula (1999) toont aan dat lobbyisten als leider moeten optreden bij het vormen van een bredere achterban of coalitie. Aan de lobbyist is het om deze losse partijen te verbinden tot een coalitie. Op deze manier kan er tot een groter draagvlak richting de besluitvormer worden gekomen (Hula, 1999). Volgens Timmermans et al. (2019) vraagt het creëren van een coalitie voornamelijk sociale skills. Dit komt terug binnen het genereren van voldoende steun voor de coalitie en creëren van een economisch tegenwicht.

Ook blijkt dat de lobbyist een leiderschapsfunctie bekleedt in het kader van mobilisatie (Hula, 1999). Zo moet de lobbyist in staat zijn om zijn achterban op het juiste moment in actie zien te krijgen om op te staan voor of tegen een bepaald issue. Dit vraagt volgens Leech (2014) allereerst kennis en ervaring omtrent het besluitvormingsproces, zodat de achterban gemobiliseerd wordt op het juiste moment. In het geval van politieke besluitvorming vraagt dit

kennis van het democratische proces (Leech, 2014). Daarnaast vraagt het communicatieve skills om de afstemming over de mobilisatie correct te laten verlopen. Dat houdt in dat zowel het gesproken woord als het geschreven beleidsstuk van lobbyist en achterban op elkaar moeten aansluiten, maar zich ook richten op de vraag of reactie van de besluitvormer (Leech, 2014).

Ten slotte treedt de lobbyist als tussenpersoon op tussen achterban en besluitvormer (Hula, 1999). De lobbyist levert als vertegenwoordiger van zijn achterban informatie aan de besluitvormer. Hierbij moet de lobbyist beschikken over leiderschapsskills om te schakelen tussen achterban en besluitvormer (Hula, 1999). Bij het ontvangen van informatie van de achterban, treedt de lobbyist volgens Halpin & Fraussen (2017) op als leider om informatie te selecteren en dit om te zetten in beleidsvoorstellen. Hierbij geldt dat de lobbyist responsief en dienend moet zijn ten opzichte van zijn achterban (Halpin & Fraussen, 2017).

Echter, waar Halpin & Fraussen (2017) zich met name richten op de dienstbaarheid van de lobbyist als leider richting zijn achterban, voegen Timmermans et al. (2019) daar ook het contact met besluitvormer aan toe. Zij zien de leiderschapsrol ook terugkomen bij het proberen te beïnvloeden van beleid naar de voorkeuren van de achterban. Deze poging tot beïnvloeding vraagt volgens Timmermans et al. (2019) sociale leiderschapsskills zoals het zoeken en nader vastleggen van verbindingen tussen de besluitvormer en de achterban van de lobbyist. Hoewel de wetenschappelijke literatuur ingaat op de lobbyist als leider en daarbij een beperkte typering geeft van leiderschapsskills, wordt het niet duidelijk hoe deze leiderschapsskills bijdragen aan het bereiken van een effectieve lobby. Er wordt binnen dit onderzoek daarom nader ingegaan op de rol van leiderschapsskills bij het bereiken van een effectieve lobby.

3. Methodologische verantwoording

Binnen dit hoofdstuk wordt er ingegaan op de onderzoeksmethode, operationalisering van belangrijke begrippen, de methode van data-analyse, de casus, respondenten en ten slotte validiteit en betrouwbaarheid.

3.1 Onderzoeksmethode

Om de hoofdvraag ‘Hoe dragen leiderschapsskills bij aan een effectieve lobby?’ te beantwoorden is er een exploratief onderzoek uitgevoerd. Stebbins (2001) definieert exploratief onderzoek binnen sociale wetenschappen als een breed, doelgericht en systematisch onderzoek, gericht op het maximaliseren van nieuwe ontdekkingen. Ook wordt duidelijk dat deze vorm van onderzoek uitkomst kan bieden bij onderwerpen waar nog weinig theorieën, modellen of interpretatieschema's over zijn gepubliceerd (Stebbins, 2001). Binnen de academische literatuur is er weinig bekend over de bijdrage van leiderschapsskills aan een effectieve lobby. Er wordt daarom, door middel van een exploratief onderzoek, verkent hoe leiderschapsskills bijdragen aan een effectieve lobby.

De onderzoeksstrategie van dit onderwerp bestaat uit een case study binnen de lobbysector. Er is gekozen voor een case study, omdat er middels een case study inzicht kan worden verkregen in verbanden en implicaties binnen een organisatie (Van Thiel, 2015). Ook kunnen volgens van Thiel (2015) onderlinge relaties zichtbaar worden, omdat er wordt gekozen om één specifieke casus nader uit te diepen. Op deze manier wordt er geprobeerd een eerste inzicht te verkrijgen in de nog onbekende theorieën en interpretaties van leiderschapsskills binnen de lobby. Om een nader antwoord te vinden op de vraag hoe leiderschapsskills bijdragen aan een effectieve lobby, wordt er nader ingezoomd op de casus van de Nederlandse Vereniging van Banken.

Een case study kan worden ingevuld door verschillende onderzoeksmethodes. Zo kan er worden geobserveerd, geparticipeerd of worden geïnterviewd (Travers, 2001). Binnen dit onderzoek zal er gebruik worden gemaakt van interviews. Beck & Manuel (2008) constateren dat interviews geschikt zijn om interactieve processen nader in kaart te brengen. Ook kan er worden doorgevraagd naar bijvoorbeeld achterliggende motieven of processen. Daarmee kan er inzicht worden verkregen in trends of ervaringen binnen de gestelde casus. Binnen het kader van interviews kan er grofweg gekozen worden voor drie vormen: open-interviews, semi-gestructureerde interviews en gesloten-interviews (Weiss, 1994). Binnen dit onderzoek is er gekozen voor een semi-gestructureerde methode van interviewen (bijlage 1). Dit houdt in dat er een topiclijst aanwezig is in het kader van vragen. Dit geeft ruimte om op gegeven

antwoorden in te gaan en door te vragen. Deze methode wordt verkozen boven een open-interview, omdat er dan de kans bestaat dat er wordt afgeweken van de variabele leiderschapsskills. Ook lijkt een gesloten-interview te weinig ruimte te bieden om in te gaan op processen en het doorvragen. Het is immers een exploratief onderzoek, in plaats van een toetsend onderzoek.

3.2 Operationalisering

Om tot een operationalisering te komen van een effectieve lobby wordt er uit gegaan van drie fasen om tot een effectieve lobby te komen: allereerst een politieke monitoring, gevolgd door een analyse en strategie-ontwikkeling en ten slotte het management van de eigen positie en activiteiten gericht op beleidsbeïnvloeding (Timmermans et al., 2019). De leiderschapsskills zijn nader geoperationaliseerd aan de hand van de onderscheidingen van Van Wart (2007). Te noemen: communicatieve skills, sociale skills, technische skills, beïnvloedingskills, analytische skills en continu leren. Bij de operationalisering van de concepten zijn telkens enkele voorbeeld interviewvragen gepresenteerd. In de tabellen één en twee zijn overzichten te vinden van begrippen, indicatoren en codes.

3.2.1 Operationalisering: effectieve lobby

De operationalisatie van een effectieve lobby bestaat uit drie onderdelen: de politieke monitor, analyse en strategieontwikkeling en positie-management en beleidsbeïnvloeding. De politieke monitor wordt meetbaar gemaakt als het zoeken naar nieuwe informatie. De toegekende indicator is 'nieuwe informatie'. Daarna zijn de begrippen analyse en strategieontwikkeling meetbaar gemaakt door de toegekende indicatoren 'doelen stellen' en 'koersbepaling'. Ten slotte zijn de begrippen positie-management en beleidsbeïnvloeding gevangen in de indicator 'het benaderen van de besluitvormer'. Om vervolgens tot interviewvragen te komen waarbij inzicht wordt verkregen in hoe de respondenten een effectieve lobby zien, kan worden gedacht aan de vragen: *'Welke stappen moeten worden doorlopen om tot een effectieve lobby te komen?'*; *'Wat is het belangrijkste onderdeel om tot een effectieve lobby te komen?'*

Tabel 1: Operationalisatie effectieve lobby

Begrip	Indicator	Code
Politieke monitoring	Nieuwe informatie	Informatie zoeken, informatie ontvangen en op de hoogte zijn
Analyse en strategieontwikkeling	Doelen stellen en koersbepaling	Lange termijn visie, korte termijn visie, interne afstemming en externe afstemming
Positie-management en beleidsbeïnvloeding	Benaderen besluitvormer	Coalitievorming, beleidswijziging, wederzijdsbelang en hulpbronnen

3.2.2 Operationalisatie: leiderschapsskills

Bij de operationalisering van de verschillende leiderschapsskills wordt er gekeken naar de onderscheiden leiderschapsskills van Van Wart (2017). Binnen communicatieve skills worden de volgende indicatoren gemeten: verbale en schriftelijke informatie-uitwisseling. De toegekende codes zijn: real life afspraak, telefonisch contact, mailcontact en briefcontact. Vraagstellingen die hierbij horen zijn: *‘Hoe zie jij de rol van verbale informatie-uitwisselingen binnen het lobbyproces?’*; *‘Hoe zie jij de rol van non-verbale informatie-uitwisselingen binnen het lobbyproces?’*

Wanneer er wordt gekeken naar sociale skills, wordt daar de volgende indicator voor gebruikt: het interacteren in sociale omstandigheden. De gebruikte codes zijn: uitdrukkingsvermogen, assertiviteit, onderhandelen en zelfreflectie. Een voorbeeld van een afgeleide vraag is dan ook: *‘Kun je iets vertellen over de rol van persoonlijke aantrekkingskracht om tot een succesvolle lobby te komen?’* en *‘Welke rol speelt de zelfreflectie van de leider om tot een effectieve lobby te komen?’*

Beïnvloedingsskills kent de indicator: het aanroepen van machtsbronnen. Daarbij zijn de volgende codes toegekend: macht en gezag. Binnen de interviews zijn hier de volgende vragen over gesteld: *‘Op welke manier komt het hebben van gezag terug in een effectieve lobby?’*; *‘Welke rol speelt macht om tot een effectieve lobby te komen?’*

Analytische skills kennen de indicatoren als ‘onderscheiden en onthouden naar vermogen’. Dit kent de waardes: complexiteit, overzicht en problemen signaleren/oplossen. Hierbij komen

bijvoorbeeld de vraagstellen aan de orde: ‘*Hoe zie jij het strategisch kiezen van je gedrag terug in een effectieve lobby?*’

De indicator voor technische skills is professionele kennis. De toegekende codes zijn: theoretische kennis en praktische kennis. Vraagstellingen die bij dit concept aan de orde komen zijn: ‘*Welk type kennis is nodig om tot een effectieve lobby te komen?*’; ‘*Welke rol is er weggelegd voor het kunnen oplossen van problemen?*’

Ten slotte de skills om continu te leren, dat de volgende indicator kent: zoeken naar nieuwe informatietoepassingen. De gebruikte codes zijn: ontwikkelingen bijhouden, trainingen en monitoringsdiensten. Vraagstellingen die hierbij horen zijn: ‘*Hoe ondersteunt de organisatie werknemers in het bereiken van een effectieve lobby?*’; ‘*Hoe zie jij het kunnen toepassen van nieuwe informatie binnen het goed kunnen uitvoeren van je werk?*’

Tabel 2: Operationalisatie leiderschapsskills

Begrip	Indicator	Code
Communicatieve skills	Verbale en non verbale informatie-uitwisseling	<i>Real life</i> afspraak, telefonisch contact, mailcontact en briefcontact
Sociale skills	Interacteren in sociale omstandigheden	Uitdrukkingsvermogen, assertiviteit, onderhandelen en zelfreflectie
Beïnvloedingsskills	Aanroepen van machtsbronnen	Macht en gezag
Analytische skills	Onderscheiden en onthouden naar vermogen	Complexiteit, overzicht, problemen signaleren problemen oplossen
Technische skills	Professionele kennis	Theoretische kennis en praktische kennis
Continu leren	Zoeken naar nieuwe informatietoepassingen	Ontwikkelingen bijhouden, trainingen en monitoringsdiensten

3.3 Methode van data-analyse

De gewonnen informatie uit dit onderzoek is geanalyseerd door het maken van transcripties, waarna codering plaatsvond. Dit houdt in dat de audio-opname volledig is uitgeschreven (Matthews & Ross, 2010). Hierbij is er gekozen voor de meest nauwkeurige vorm van transcriptie: de letterlijke transcriptie. Op deze manier is er geprobeerd geen informatie verloren te laten gaan op het gebied van gevoelens, denkbeelden en ervaringen van de respondenten. De transcripten zijn vervolgens anoniem opgeslagen en geëxporteerd naar het programma Atlas.ti. Dit is een programma waarbij handmatig codes kunnen worden gegeven aan fragmenten uit interviews. Hierbij zijn er drie fasen doorlopen. Allereerst het open coderen: hierbij worden labels toegevoegd aan tekstonderdelen. Het hoofdonderdeel hier is het labelen van tekstonderdelen naar thema of trefwoord (Matthews & Ross, 2010). Vervolgens wordt er axiaal gecodeerd. Dit houdt in dat de gelabelde tekstonderdelen met elkaar worden vergeleken (Matthews & Ross, 2010). Hierbij wordt er een nadere analyse uitgevoerd: welke overeenkomsten en verschillen zijn er tussen fragmenten met dezelfde code? Tenslotte is er selectief gecodeerd (Matthews & Ross, 2010). Er wordt in deze fase ingegaan op de samenhang van codes en de relaties die kunnen worden gelegd op basis van frequentie. Daarmee is het codeerschema tot stand gekomen op basis van de literatuur, maar is deze inductief aangevuld door interviewonderdelen (Bleijenbergh, 2015). Een overzicht van categorieën en codes is te vinden in de codeboom (bijlage 3).

3.4 Casus: De Nederlandse Vereniging van Banken (NVB)

De NVB werd opgericht in 1989 om de gemeenschappelijke belangen van banken te behartigen (NVB, z.d.-c). Het gaat hierbij om banken die in Nederland opereren. Om het gemeenschappelijke belang van banken te kunnen behartigen is de NVB een brancheorganisatie. Bij de branche zijn ongeveer 70 leden aangesloten. Enkele leden zijn: Rabobank, ABN AMRO en de Nederlandse tak van Bank of America (NVB, z.d.-b). Hierbij streeft de NVB naar een gezond en concurrerend bankwezen in Nederland. Om dit te bereiken behartigt de NVB de belangen van de bankensector richting verschillende actoren (NVB, z.d.-c). Er kan worden gedacht aan de Tweede Kamer of het Europees Parlement. Op Europees niveau is de NVB lid van de European Banking Federation (EBF).

De NVB denkt namens haar leden mee over maatschappelijke zaken en biedt een platform voor kennis, informatie-uitwisseling en belangenbehartiging, gericht op thema's van de toekomst van de sector (NVB, z.d.-c). Om dit te bewerkstelligen heeft de NVB zo'n 60 werknemers in

dienst, met inbegrip van secretariële ondersteuning. Ongeveer 33 werknemers zetten zich in als lobbyist. De lobbyisten zijn verdeeld over verschillende beleidsvelden, maar werken allemaal voor het reeds genoemde doel. Zo zijn enkele beleidsvelden duurzaamheid, veiligheid en toezicht. De beleidsvelden zijn nader uitgesplitst in expertpools, werkgroepen en projectgroepen. Binnen deze groepen wordt nader ingegaan op specifieke onderwerpen binnen dossiers. Zo zijn er binnen het veiligheidsdomein bijvoorbeeld de expertpools *Anti Money Laundering* en *Funds Transfer Regulation*. Ten slotte legt de NVB via het bestuur en de algemene ledenvergadering verantwoording af aan de leden. In het bestuur nemen naast de voorzitter, directeur en directiesecretaris van de NVB, verschillende bestuursleden van Nederlandse banken zitting (NVB, z.d. -a).

3.5 Respondenten

Er zijn interviews gehouden met 17 lobbyisten van de NVB die allen beschouwd worden als leider binnen hun beleidsveld(en). Vanaf 13 respondenten was er sprake van saturatie. Saturatie wordt gezien als het punt dat er geen nieuwe informatie wordt verzameld (Faulkner & Trotter, 2017). Er wordt dan ook aangenomen dat na het punt van saturatie, verzamelde data een nadere conclusie niet doet wijzigingen. Het wordt daarmee gezien als een verzadigingspunt. Na het verzadigingspunt zijn er nog vier interviews gehouden ter controle. De respondenten zijn geselecteerd door middel van *purposeful sampling*. Dit is een steekproefmethode waarbij de onderzoeker informatierijke cases identificeert en selecteert (Emmel, 2013). Op deze manier zijn er informatierijke respondenten bevraagd en komen alle beleidsdomeinen voor in de dataverzameling. Er kan worden gedacht aan beleidsdomeinen als veiligheid, belastingen en duurzaamheid. Er is hierbij een evenredige spreiding gemaakt van junior, medior en senior medewerkers binnen de organisatie.

De respondenten konden worden benaderd via e-mail. De onderzoeker kon namelijk gebruik maken van Intranet gedurende de stageperiode. Op het Intranet is een adressenboek te vinden om met elkaar in contact te komen. Dit adressenboek is uitsluitend beschikbaar voor medewerkers. Tevens werken alle respondenten ten behoeve van het reeds genoemde doel dat de NVB zich heeft gesteld, binnen hun eigen beleidsvelden. Bovendien zetten alle respondenten zich in als belangenbehartiger voor de NVB. Goed is op te merken dat alle respondenten in naam en dossier zijn geanonimiseerd. Er is dan ook geen overzichtstabel met namen/afdelingen van respondenten aanwezig. De respondenten hebben ieder een cijfer toegewezen gekregen binnen het onderzoek, zoals R1, R2 et cetera. In overleg met de NVB is hier toe gekomen,

omdat uitspraken over factoren die invloed hebben op een effectieve lobby nadelig kunnen uitpakken in het verdere werk. Zo kan de vrijkomende persoonlijke informatie worden gebruikt door concurrerende lobbyorganisaties of door te beïnvloeden organisaties.

3.6 Validiteit en betrouwbaarheid

Om het onderzoek hoog te houden wordt er stilgestaan bij verschillende vormen van validiteit. Binnen de interne validiteit wordt er gekeken of er daadwerkelijk wordt gemeten, wat vooraf wordt verondersteld te meten (Van Thiel, 2015). Er zijn een aantal zaken toegepast om de interne validiteit zo hoog mogelijk te houden. Allereerst is er gekozen voor een volledige transcriptie, om zo weinig mogelijk informatie uit het oog te verliezen. Bij de transcriptie is dan ook zorgvuldig te werk gegaan. Bovendien zijn de interviews vrijwel direct na afname getranscribeerd. Ten slotte zijn de transcripties naar de respondenten gezonden, om mogelijke misinterpretaties te herzien. Volgens Van Thiel (2015) wordt dit ook wel *member check* genoemd.

Binnen de externe validiteit wordt er gekeken naar de generaliseerbaarheid van het onderzoek: kunnen opgedane conclusies breder worden getrokken dan dit onderzoek (Van Thiel, 2015)? Over het algemeen is de externe validiteit bij een case study relatief laag. Echter, het doel van een case study is ook niet om te generaliseren naar populaties, maar naar een theorie. Om de externe validiteit te verhogen is er gekozen voor de NVB als casusorganisatie. Aangezien de NVB een koepelorganisatie is over verschillende grote en kleine banken uit zowel binnen- als buitenland, is er geprobeerd de externe validiteit te verhogen. Hierbij wordt er een algemener en representatiever beeld van de bancaire lobby geschetst dan wanneer er enkel lobbyisten werden bevraagd van één individuele bank.

Als er wordt gekeken naar de betrouwbaarheid van het onderzoek, dan richt zich dit op de vraag of het onderzoek vrij is van toevallige fouten en of er bij herhaling van het onderzoek tot dezelfde resultaten wordt gekomen (Bhattacharjee, 2012). Om aan de betrouwbaarheidseisen te voldoen is er gewerkt met een semigestructureerde vragenlijst, waar bij herhaling dezelfde vragen kunnen worden voorgelegd aan de respondenten. Daarnaast zijn er na het punt van saturatie nog vier interviews gehouden om eventuele voorbarige constatering te voorkomen.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk wordt er antwoord gegeven op de deelvragen: ‘Wat is de visie van bancaire lobbyisten op de lobbysector’, ‘Wat is de visie van bancaire lobbyisten op een effectieve lobby?’, ‘Welke leiderschapsskills worden er onderscheiden door bancaire lobbyisten?’ en ‘Welke rol hebben leiderschapsskills volgens bancaire lobbyisten bij het bereiken van een effectieve lobby?’.

4.1 Visie op de lobby(sector)

Wanneer er aan de respondenten wordt gevraagd hoe zij de lobbysector zien dan leggen zij een rol weg voor definiëring en beeldvorming. Allereerst geven de respondenten aan dat zij liever praten over public affairs of belangenbehartiging dan over lobby. Bovendien zien vrijwel alle respondenten de inhoud van de genoemde termen als gelijkgestemd.

“Lobby heeft vaak een negatieve connotatie, dus men gebruikt ook vaak belangenbehartiging. Het beeld omtrent lobby is negatief in de zin dat iedereen vaak denkt aan achterkamertjes en schimmige zaken. In de praktijk is lobby een stuk saaier; het gaat om volgen van het wetgevingsproces, doelen stellen en position papers opmaken” (Respondent 14)

“Lobby heeft niet een positieve connotatie. Dan denk ik aan tabakslobby. Ik denk dan meer aan bedrijven die niet goed doen, die proberen een witvoetje te halen. Ik weet dat het zo heet, maar belangenbehartiging vind ik mooier dan lobby” (Respondent 10)

Ten tweede geven de respondenten aan dat lobbyisme volgens hen een negatieve connotatie heeft, waar mensen vaak een vertekend beeld van hebben. Er zou om lobbyisme een geromantiseerde sfeer hangen, waarbij de rol van charmes de grootste factor zou zijn. Volgens de respondenten is dit een succesfactor, maar is dit niet zo nadrukkelijk aanwezig als bijvoorbeeld in de media wordt gezien. Daarentegen zien de respondenten lobbyisme zelf als een brugfunctie tussen een achterban en een besluitvormer.

“Er bestaat denk ik enerzijds een te romantisch mediabeeld van lobbyen, waarbij iemand met charmes grote resultaten weet te behalen van links naar rechts en van rechts naar links. Dit kan onderdeel van lobbyen zijn, maar lobbyen is meer een afweging tussen verschillende belangen. Je wilt een belang meegeven en onderdeel van het gesprek laten zijn.” (Respondent 12)

De ‘brugfunctie’ zien de respondenten twee kanten op werken. Zo blijkt dat aan de ene kant van de brug de besluitvormers staan. Volgens de respondenten zijn zij gebaat bij informatie uit de praktijk, omdat zij niet genoeg tijd hebben om zelf alle informatie te verzamelen en te bundelen. Na het verzamelen van informatie kan er door besluitvormers uit een optie worden gekozen. Het gaat hier met name om de interpretatie van de betreffende informatie.

“Als ik kijk naar mensen om mij heen, dan zie ik daar gewoon goede brugbouwers. Mensen die zicht hebben op hoe de politiek in elkaar zit. Deze mensen zijn actief bezig om informatie over te brengen, van bedrijf naar Den Haag, maar ook andersom. De brugbouwfunctie is belangrijk. Hier komt ook veel uitleggen bij kijken, dus zowel in Den Haag als in het bedrijf. Ik zie het als een sector die intensief informatie aan het delen is.” (Respondent 2)

“In een politiek besluitvormingsproces is er nooit één waarheid. Het is gestoeld op idealistische motieven. Je probeert jouw belang, onder de feitelijke omstandigheden, te benadrukken. De lobby zit hem in de vraag hoe je het interpreteert. De beslissende partij kan niets met de wetenschappelijke inbreng, maar wel met jouw opinie van deze inbreng.” (Respondent 1)

Aan de andere kant van de brug is de achterban van de lobbyist gepositioneerd. Deze groep personen, al dan niet verzameld in een organisatie, ziet graag haar belangen gevangen in een beleidsvoorstel. Hierbij is het aan de lobbyist om te pivoteren tussen de besluitvormer en de achterban, maar ook om vroegtijdig ambtelijke wetsvoorbereidingen te signaleren.

“Als een brugfunctie tussen maatschappij en de sector: de zienswijze op de sector vertalen naar de achterban. Zowel vanuit de sector naar de maatschappij; standpunten duidelijk maken, maar dus ook andersom.” (respondent 7)

“Ik zie de lobbysector als een schakel tussen de sector die je vertegenwoordigt en de buitenwereld.” (Respondent 16)

Waar lobbyisten besluitvormers proberen te beïnvloeden in hun besluit, wordt er geprobeerd ambtenaren te beïnvloeden bij de invulling van hun wetsvoorstel. Ook daar komt naar voren dat ambtenaren onvoldoende tijd en overzicht hebben om tot een legitiem overzicht te komen, waarbij zij zijn gebaat bij aanleveringen van informatie over bijvoorbeeld de consequenties van het te nemen beleid.

“Reactieve lobby is vaak al erg politiek, dat betekent dat je vaak naar politieke besluitvormers moet, maar bij een proactieve lobby begin je vaak op ambtelijk niveau. Je gaat dan in discussie met experts en probeert begrip te creëren voor je punten. Veel beleidsmakers zijn namelijk

aangewezen op kennis en kunde uit het veld, dan helpt het ook hen als je vroegtijdig met deze mensen aan tafel gaat” (respondent 5)

“Aan de overheidskant is die behoefte ook groot, want je kunt niet verwachten dat ambtenaren en Kamerleden kennis van zaken hebben over hoe de sector van binnenuit werkt.”

(Respondent 14)

Onderhandelingen in het kader van lobby tijdens departementale voorbereidingen blijken rustiger te kunnen worden gevoerd dan wanneer het beleidsvoorstel al in de politieke fase is aanbeland. Bovendien wordt er tijdens de departementale fase meer gericht op expertise en inhoud. Dit heeft er volgens de respondenten mee te maken dat ambtenaren niet herkozen hoeven te worden. Dit geeft hen de ruimte om zich meer te richten op de inhoud, waarbij een goede relatie met externe partijen van belang kan zijn voor kwalitatieve informatie. Tijdens deze fase spelen ook de beleidsadviseurs achter de lobbyisten een belangrijke rol, aangezien zij, net als de ambtenaren in kwestie, fungeren als experts op het gegeven domein. In deze lobbyfase lijken lobbyisten als hoedanig nog weinig betrokken in het proces. Wanneer het wetsvoorstel naar de Kamer wordt gestuurd, wordt de rol voor de lobbyist zichtbaarder.

“Idealiter krijg je een vertrouwensrelatie met partijen als de ambtenarij. Dan weten ze dat ze bij jou terecht kunnen voor advies, maar ook andersom. Vertrouwen zorgt er dan voor dat je in een open sfeer hierover kunt spreken. Je probeert uit het perspectief van de andere partij mee te denken, zodat wederzijds jullie belangen elkaar vooruit kunnen helpen.” (Respondent 9)

“Je moet de beslissende partij kennen. Er moet een netwerk zitten, je moet weten wie er nog meer proberen te beïnvloeden. Je moet ook zorgen dat je aan kan geven waarom jouw opinie en expertise relevant is. De informatie moet dus zorgvuldig zijn, maar netwerk speelt een grote rol, samen met het vormen van coalities.” (Respondent 1)

Wanneer het wetsvoorstel of dossier aan de orde komt in de Tweede Kamer groeit de rol van lobbyisten en neemt de toevoegende rol van beleidsadviseurs af. Aan lobbyisten is het namelijk om overzicht te houden op de gehele commissie waar het betreffende Kamerstuk wordt behandeld. Wanneer een Kamerlid bijvoorbeeld vragen over een wetsvoorstel gaat stellen of deze gaat indienen, kan de lobbyist hier inspringen om (nieuwe) informatie aan te reiken of juist een advies te geven wat dit wetsvoorstel betekent binnen de achterban van de lobbyist. In sommige gevallen blijkt dat in de benadering van Kamerleden tijdens deze fase, alsnog beleidsadviseurs een rol spelen. Er kan bijvoorbeeld een afspraak worden gemaakt met

Kamerleden, waarbij beleidsadviseurs en een eventueel persoonlijk medewerker van een Kamerlid ook aanwezig zijn. Dit hangt vaak samen met de complexiteit van het onderwerp.

“Het is daarbij goed om met de stakeholders goed contact te houden, want je werkt langer met hen samen. Het gaat ook om contacten onderhouden. Anderzijds moet je ook inspelen op het moment; morgen kan er een nieuw wetsvoorstel liggen, waarvoor andere contacten nodig zijn.”
(Respondent 4)

“PA spreekt voornamelijk met politiek Den Haag en de beleidsadviseurs met ambtelijk Den Haag. Dat is ook de reden dat beleidsadviseurs soms mee gaan met iemand van PA naar een Kamerlid, want niet iedereen kan een expert zijn op alle vlakken, maar je moet als PA-professional ook zorgen dat je er niet alleen voor de introductie bent.” (respondent 5)

4.2 Analyse: Visie op de lobbysector

Om een antwoord te formuleren op de deelvraag ‘Wat is de visie van bancaire lobbyisten op de lobbysector?’, wordt allereerst duidelijk dat er in de wetenschappelijke literatuur relatief weinig wordt ingegaan op de brugfunctie die lobbyisten noemen als het kernelement van de lobbysector. Zo werkt dit volgens de respondenten twee kanten op, waarbij zowel de achterban van de lobbyist als de besluitvormer belang hebben bij de aanlevering van informatie door de lobbyist. Dit wederzijdse belang komt in de aangehouden definitie van Timmermans et al. (2019) maar beperkt terug. Timmermans et al. (2019) zien het fenomeen namelijk als de systematische activiteit om het beleidsproces en de eigen maatschappelijke positie te beïnvloeden. Hiermee leggen Timmermans et al. (2019) de nadruk op het belang van de achterban van de lobbyist.

De respondenten geven aan dat er, naast een eigen belang en daarmee het belang van de achterban, ook een belang voor de besluitvormer ligt om met de lobbyist in zee te gaan. Uit de interviews blijkt dat het vergaren van informatie de voornaamste reden is voor een besluitvormer om een relatie op te bouwen met de lobbyist. De respondenten gaan namelijk uit van de gedachte dat de besluitvormer onvolledig is in zijn informatieoverzicht en praktijkvisie. Kortom, de respondenten onderschrijven de definitie zoals aangereikt door Timmermans et al. (2019), maar voegen daar ‘de andere kant van de brug’ aan toe.

Waar de visie van de respondenten een knip maakt tussen ambtelijke lobby en politieke lobby, lijkt dit in de wetenschappelijke literatuur minder aan de orde te komen. Zo richten vrijwel alle gebruikte definities zich op de besluitvormer in het algemeen. Zo richt de definitie van Kang (2016) zich op het aanleveren van informatie aan de besluitvormer, waarna deze beleidsopties

kan opstellen, om vervolgens uit te kiezen. Timmermans et al. (2019) maken in hun procesdefinitie wel een knip, maar maken deze met interne en externe fasen. De respondenten maken daarentegen een onderscheid tussen een ambtelijke lobby en een politieke lobby, omdat de ambtelijke lobby een stuk technischer is, waarbij de rol voor de beleidsadviseur een stuk groter is dan bij een politieke lobby. Aangezien de ambtelijke lobby zich met name buiten de schijnwerpers afspeelt, met technici onder elkaar, verloopt dit een stuk rustiger en constructiever.

Kortom, het wordt duidelijk dat bancaire lobbyisten de lobbysector met name zien als een brugfunctie tussen een achterban en de besluitvormer. Bovendien blijkt dat er een onderscheid kan worden gemaakt tussen de visie op een politieke lobby en een ambtelijke lobby. Zo blijkt een ambtelijk lobby technischer te zijn dan een politieke lobby, waarbij er meer ruimte ligt voor een beleidsadviseur dan bij een politieke lobby.

4.3 Effectieve lobby

Wanneer een lobby kan worden bestempeld met ‘effectief’ lijkt te zitten in het bereiken van een vooraf gesteld beleidsdoel. De respondenten geven aan dat dit iets is waar ook zij constant mee worstelen, aangezien een gevoerde lobby bestempelen met effectief, lastig lijkt. Daarnaast onderscheiden zij wel twee zaken die volgens hen elementair zijn bij het bereiken van een effectieve lobby, namelijk relevantie van de te leveren informatie en het contact met de besluitvormer.

Om tot een effectieve lobby te komen wordt allereerst duidelijk dat de besluitvormer iets aan de informatie moet hebben, wil er tot een effectieve lobby worden gekomen. Er geldt namelijk dat er zowel voor de lobbyist zijn achterban iets te halen moet zijn als voor de besluitvormer.

“Het is pas effectief als je goed zicht hebt op de beperkingen die de te ontvangen partij heeft. Je moet dus goed weten wat de mogelijkheden zijn in Den Haag. Ook politici hebben de beperking dat ze meerderheden moeten zoeken. Ze moeten kijken of het in wetgeving past en of het haalbaar is qua budgetten. Al die afwegingen meenemen in je belangen, dat vergroot de effectiviteit aanzienlijk.” (Respondent 2).

De aanlevering van informatie moet niet alleen op een integere manier gebeuren, maar ook is het volgens de respondenten de kunst om de informatie aan te leveren met het oog op de uitgangspunten van de besluitvormer. Het is de kunst om je informatie bijvoorbeeld

aantrekkelijk te kunnen maken voor iemand met een sociaaldemocratische visie of juist voor iemand met een liberale visie.

“Na jouw eigen standpunt, kun je dan ook kijken hoe het eventueel past in het narratief van de politicus. Hoe past het bijvoorbeeld in een liberale context of een sociaaldemocratische context. Dit traject doorlopen, met je gesprekspartners, is erg belangrijk om vertrouwen te creëren, maar ook om te zorgen dat je partner niet het gevoel krijgt dat hij gebruikt wordt. Voor een lange termijn relatie is dit belangrijk.” (Respondent 5)

Ten tweede blijkt dat druk zetten op de besluitvormer om te handelen jegens de wil van de lobbyist, een verkeerde manier van handelen is. Bij een te grote focus op het specifieke moment, speelt vooral het korte termijn op. Het is belangrijk dat de geleverde informatie van de lobbyist relevant is, maar ook dat het betrouwbaar is en zich richt op de lange termijn. Lobbyisten blijken een langdurig contact te onderhouden met verschillende besluitvormers, waardoor wederzijds vertrouwen een elementair onderdeel is bij het tot stand komen van een effectieve lobby.

“Letterlijk een relatie met personen, soms lobby je bij het ministerie, maar het zijn altijd mensen. Je zult die mensen moeten kennen en zorgen dat ze jou betrouwbaar vinden, alvorens je position papers o.i.d. naar hen stuurt. Dit is een zakelijke vorm van een relatie, waarvoor vertrouwen nodig is. Vertrouwen bouwen en te vertrouwen zijn is het belangrijkste concept binnen het lobbyproces.” (Respondent 16)

“Idealiter krijg je een vertrouwensrelatie met partijen. Dan weten ze dat ze bij jou terecht kunnen voor advies, maar ook andersom. Vertrouwen zorgt er dan voor dat je in een open sfeer hierover kunt spreken. Je probeert uit het perspectief van de andere partij mee te denken, zodat wederzijds jullie belangen elkaar vooruit kunnen helpen.” (Respondent 9)

Het wederzijds vertrouwen begint volgens de respondenten bij een gelijk niveau van informatie. Het is van belang dat beide partijen weten wat er speelt op het gegeven dossier en wat de inhoud en implicaties zijn. Wanneer dit voor beiden scherp is gesteld, moet de informatie van de lobbyist op een gedegen manier worden aangeboden aan de besluitvormer. De fase van inwinning en aanlevering van informatie in het lobbyproces lijkt te wisselen.

“Mensen moeten de problematiek kennen en in deze fase heeft het weinig zin om een specifiek eigen punt naar voren te brengen. Ze zullen dan snel wijzen op jouw perspectief. Wat ik vaak deed is dat ik eerst zorgde dat mensen up-to-speed kwamen qua kennis. Dit kun je doen door ze te wijzen op bepaalde informatie; ze uit te nodigen voor werkbezoeken of met experts in

aanraking te brengen. Het doel hier is om deze personen informatie te geven, niet om jouw eigen punt er door te drukken. Ze zien dan het speelveld en ook leren ze belangen kennen. Dit geeft hen ook vertrouwen. Een vervolgstap is dan in gesprek gaan en verdiepen. Vervolgens kun je dan zeggen, als je gelijkwaardige gesprekspartners bent, hoe je in de wedstrijd zit.” (Respondent 5)

“Een effectieve lobby is vaak een ‘meerjarenlobby’, het gaat om de relatie. Niet om het binnenhalen van één dingetje. Dit bouw je op en wordt niet afgemeten aan de hand van SMART. Dat is niet de vorm voor een duurzame effectieve lobby.” (Respondent 11)

4.3.1 Lobbyfasen

De fases die een lobby aflegt lijken moeilijk te kunnen worden gevangen in een vast schema. Zo geven de respondenten aan dat er vooraf lobbyfasen worden opgesteld, maar hier in de praktijk vaak van wordt afgeweken. In theorie is het allereerst van belang dat de achterban unaniem is over de te voeren zaak. Daarna kan een stakeholderoverzicht worden gemaakt, waarna op dit overzicht een analyse kan worden uitgevoerd. Het wordt dan inzichtelijk wat er voor nodig is om bepaalde zaken duidelijk te maken, maar ook bij wie je op welk moment moet zijn. Ten slotte kan dan de besluitvormer worden benaderd. Hierbij geldt dat je in een zo vroeg mogelijk stadium op de hoogte bent en dus het contact kan leggen. Als je dus lastminute lobbyt voor een bepaalde handeling, ben je in veel gevallen te laat. Het liefst intervenueer je zo vroeg mogelijk in het proces, vaak tijdens de ambtelijk voorbereiding.

In de praktijk lijkt het vaak anders uit te pakken, aangezien er rekening moet worden gehouden met de acties van overige actoren en onberekenbare acties van de te beïnvloeden partij. Zo kan bewust een zaak stil worden gehouden door de lobbyist, maar kunnen ontwikkelingen van de betreffende zaak een grotere importantie krijgen en worden opgepakt door de media. De respondenten geven aan dat hier voorzichtig mee moet worden omgegaan, omdat dit de hele opstelling in het gesprek kan wijzigen tussen lobbyist en ambtenaar of tussen lobbyist en politicus.

“Eigenlijk is het rommelig. Je hebt verschillende stappen, maar soms kom je midden in een proces. Het lijkt dan een kant op te gaan die prima leek te zijn, maar dan komt er een knik in de kabel en dan moet je ineens ergens anders inhaken. Lobby kan soms ook reputatie gericht zijn, dan ga je beeldvorming bepalen in plaats van wetten wijzigen. Dat is een ander proces, dan ga je handelen op basis van de actualiteit; dit moet dan ook snel gebeuren. Het zou mooi zijn als het lineair kon, maar het is heel rommelig.” (Respondent 1)

“Je kunt veel bereiken om naar de media te stappen bijvoorbeeld, maar ambtenaren bijvoorbeeld gaan voor jou iets in werking zetten. Als je de media zoekt, bel ik soms wel eerst naar mijn counterpart bij de overheid, om ze op de hoogte te brengen; ze worden dan niet verrast. Dan blijft het vertrouwen” (Respondent 11)

Daarnaast spelen ook omstandigheden rondom de ontvangende partij een rol. Zo wil een politicus herkozen worden, wat ook meespeelt bij zijn afweging. Als aangeleverde informatie en keuzerichting van de lobbyist op een negatieve manier de media halen, zal dit de keuze van de politicus beïnvloeden. Dit kan tevens betekenen dat je proactieve lobby, plots wijzigt naar een reputationele lobby, waarbij je je meer richt op jouw positie naar de buitenwereld.

“Lobby kan soms ook reputatie gericht zijn, dan ga je beeldvorming bepalen in plaats van wetten wijzigen. Dat is een ander proces, dan ga je handelen op basis van de actualiteit; dit moet dan ook snel gebeuren” (Respondent 1)

Ook kan het zijn dat de lobbyist ergens halverwege de theoretische fases pas instapt. Dit kan komen doordat bepaalde zaken (voor de achterban) in importantie zijn toegenomen, juist in strekking zijn verbreed of controversieel zijn worden. Er komt dan plots iets aan en er moet ad hoc worden gehandeld. Dit ad hoc handelen en op de hoogte zijn vraagt volgens de respondenten een vorm van informeel leiderschap.

“Vaak is het gewoon instant action. Het ligt er ook aan hoe controversieel het onderwerp is, soms moet het worden ingemasseed. Tijdsdruk is daarbij ook een belangrijke factor. Als er minder tijdsdruk op zit, dan kun je zorgvuldiger een plan maken, met daarin uiteen welke stakeholders je nodig hebt en hoe vaak je je boodschap brengt, via welke kanalen et cetera. Ook de vorm van hoe je het brengt wisselt dan: een ad hoc-belletje, een mailtje of juist echt uit je netwerk gaan.” (Respondent 10)

4.3.2 Informeel leiderschap

In tegenstelling tot wat de respondenten karakteriseren als ‘hiërarchisch leiderschap’, zien zij voor informeel leiderschap een minder duidelijke taakomschrijving van wat bijvoorbeeld de verantwoordelijkheden zijn. Volgens de respondenten is dat te wijten aan het gegeven dat de hazen vaak niet lopen zoals vooraf werd gedacht, zowel vanuit de achterban als richting de besluitvormer. Waar hiërarchisch leiderschap volgens de respondenten meer geïnstitutionaliseerd is, heeft dat volgens hen binnen de lobbysector minder zin om tot effectiviteit te komen, aangezien het leiderschap een stuk dynamischer is en berust op ad hoc-

besluiten, aangezien er bijvoorbeeld in de lobbyfasen een stap terug moet worden gedaan om tot een effectiviteit te komen.

“Het komt veel aan op soft-power en informeel leiderschap. Anders dan gewoon hiërarchisch leiderschap, waar het geformaliseerd is, zie ik dat hier niet zo. Er is niet duidelijk omschreven wat de verantwoordelijkheid is, dat komt vaak omdat de hazen niet lopen zoals vooraf is gedacht. Het gaat dus vooral om het orkestreren van belangen.” (respondent 5)

“Ja, soms is onze achterban het niet met ons eens, maar wij ook soms niet met hen. Dan zaken afstemmen vraagt een soort informeel leiderschap. Dat zie ik veel terugkomen.” (Respondent 16)

4.4 Analyse: Effectieve lobby

Om de deelvraag ‘Wat is de visie van bancaire lobbyisten op een effectieve lobby?’ te beantwoorden, blijkt allereerst uit de wetenschappelijke literatuur dat het aanroepen van machtsbronnen een belangrijke factor is om tot een effectieve lobby te komen. Zo noemt Klüver (2011) het belang van informatie, maatschappelijke steun en economische macht en benadrukt Kang (2016) het belang van economische macht. Echter, de respondenten zien deze belangen niet terugkomen, maar noemen de relatie met de achterban en besluitvormer bepalend. De respondenten geven aan dat de belangrijkste factor van een effectieve lobby, de relatie met enerzijds de achterban en anderzijds de te beïnvloeden partij is. Dit is ook waar Hula (1999) de leiderschapsfunctie van de lobbyist in ziet terugkomen. Echter, Hula (1999) ziet de voornaamste reden om dit contact met de achterban goed te houden, in het licht van mobilisatie. De respondenten richten zich niet zozeer op mobilisatie, maar benadrukken net als Halpin & Fraussen (2017) het betrouwbaar informeren van de achterban en het in zekere mate dienstbaar zijn. Eventuele mobilisatie wordt daarbij aan de achterban gelaten.

De relatie met de besluitvormer wordt volgens de respondenten bepaald door een duurzaam en wederzijds vertrouwen. Om tot een vertrouwensrelatie te komen moet er volgens de respondenten niet alleen zuivere informatie worden aangeleverd, maar moet de lobbyist ook nuttige informatie leveren aan de besluitvormer. Ook Timmermans et al. (2019) zien dit terugkomen en volgens hen vraagt het leiderschap om als vertegenwoordiger van een achterban relevante informatie te verbinden met de belangen van de besluitvormer. Hierbij vraagt het tevens kennis om de informatie op het juiste moment in het lobbyproces aan te leveren (Timmerman et al., 2019).

Als er wordt gekeken naar de weg die een effectieve lobby aflegt, dan onderscheiden Timmermans et al. (2019) grofweg drie kernelementen van lobbyisme: allereerst het monitoren van relevante informatie, ten tweede analyse en strategie-ontwikkeling en ten slotte het management gericht op beleidsbeïnvloeding. Hierbij kan het soms zijn dat de stappen niet chronologisch worden doorlopen, maar dat er soms een stapje terug moet worden gedaan. Ook de respondenten bevestigen dat de lobby zelden chronologisch verloopt. Sterker nog, volgens de respondenten verloopt een lobby in de praktijk vrijwel nooit chronologisch. Zo verklaren de respondenten dat een lobby op papier uit de drie opgestelde fasen van Timmermans et al. (2019) bestaat, maar er allerlei factoren aanwezig zijn die inwerken op het proces, waardoor chronologie vrijwel nooit plaatsvindt.

Er kan daarmee worden geconcludeerd dat volgens bancaire lobbyisten, de relatie tussen besluitvormer en lobbyist de belangrijkste bepaler is voor het bereiken van een effectieve lobby. Dit uit zich bijvoorbeeld in het geven van vertrouwen inzake aangeleverde informatie. Daarnaast wordt duidelijk dat een effectieve lobby idealiter lineair tot stand komt, maar dat dit in de praktijk vrijwel nooit voorkomt, vanwege de werking van externe effecten op het proces.

4.5 Leiderschapsskills

In deze paragraaf wordt ingegaan op de onderscheiding van leiderschapsskills door de respondenten. Daarnaast wordt er ingegaan op de rol van de genoemde leiderschapsskills in relatie tot het bereiken van een effectieve lobby.

4.5.1 Communicatieve skills

De respondenten geven aan dat zij communicatieve skills zien als belangrijk om tot een effectieve lobby te komen. Zij benadrukken met name een rol voor mondeling contact, papers en onderzoeken en schriftelijke communicatie. Allereerst blijkt dat een fysieke afspraak bijdraagt aan het wederzijds vertrouwen en is daarmee een belangrijke factor voor het opbouwen van een relatie. Tijdens een fysieke afspraak kun je namelijk ondervinden hoe iemand over een onderwerp praat, zowel in deskundigheid maar ook in zijn houding ten opzichte van een onderwerp. Volgens de respondenten leer je tijdens fysiek of telefonisch contact iemand pas goed kennen. Bovendien is deze contactvorm van belang om een volgende fase in te gaan. Zo kun je niet jouw position paper naar een besluitvormer sturen, als je deze besluitvormer nog nooit verbaal hebt gesproken.

“Het verschil tussen een mail, die je al veel krijgt en verbaal is groot. Het gaat bijvoorbeeld over vertrouwen ontwikkelen. Hier heb je contact voor nodig. Mailtjes hebben sowieso best weinig effect. Ze horen je dus beter als je een gesprek hebt; ze kunnen inschattingen maken en de boodschap komt beter aan, waardoor ze meer voor je willen doen. Als je iemand al kent is het natuurlijk makkelijker via mail, maar over het algemeen moet het gericht zijn op de relatie en daar draagt verbale informatie meer aan bij” (respondent 2)

“Als je verbaal spreekt, kun je meer aangeven wat je precies bedoeld. Hoe je het brengt, je mimiek, je houding, alles draagt bij aan je boodschap en de ondersteuning. We werken met position papers zoals je weet, dat is allemaal overwogen, maar die mist elke vorm van persoonlijke toelichting. Je kunt daar weinig toelichten wat je precies bedoeld. Die uitleg is het allerbelangrijkste.” (Respondent 11)

Daarnaast blijkt dat het sturen van een position paper of een opgemaakt rapport ter aanlevering aan een besluitvormer het meest efficiënt is als er eerst verbale communicatie is geweest en er al een zekere mate van vertrouwen aanwezig is. Het is van belang om de rapporten niet alleen door te spreken maar dus ook op schrift te hebben, aangezien volgens de respondenten de regel geldt: wanneer iets niet op schrift is gezet, het voor de ambtenarij niet bestaat.

“Je hebt te maken met de ambtenarij; als iets niet op papier staat, bestaat het niet. Soms is het in een vroeg stadium moeilijk om te delen, dan kun je verbaal inzicht krijgen, omdat mensen nog geen stuk met je mogen delen. Vaak staan in zo’n stuk dan de details, over hoe de zaken moeten worden geïnterpreteerd. Politieke context kun je niet altijd uit de stukken halen, daarvoor moet met mensen praten en debatten volgen.” (Respondent 9)

Om vervolgens over de aangeleverde schriftelijke informatie in gesprek te gaan, draagt volgens de respondenten bij aan het bereiken van een effectieve lobby. Kamerleden ontvangen namelijk tal van mailtjes op een dag, met daarin ook organisaties en personen die hun belang naar voren schuiven. Door verbaal contact blijkt je je te onderscheiden, doordat je je letterlijk als een betrouwbare partner hebt laten zien. Dit geldt ook richting de achterban van de lobbyist. Met name real life afspraken dragen bij aan het creëren van vertrouwen, wat uiteindelijk resulteert in een effectieve lobby.

“Het gaat bijvoorbeeld over het vertrouwen ontwikkelen. Hier heb je contact voor nodig. Mailtjes hebben sowieso best weinig effect. Ze horen je dus beter als je een gesprek hebt, ze kunnen inschattingen maken en de boodschap komt beter aan, waardoor ze meer voor je willen

doen. Als je iemand al kent is het natuurlijk makkelijker via mail, maar over het algemeen moet het gericht zijn op de relatie en daar draagt verbale informatie meer aan bij.”(Respondent 2)

“Op een verbale manier mensen kennen is belangrijk om iemand te kennen. Dit speelt ook naar de achterban toe. De achterban moet jou goed kennen en je kunnen vertrouwen. Fysieke ontmoetingen zijn hierin belangrijk.” (Respondent 7)

4.5.2 Analytische skills

Uit de interviews blijkt dat een lobbyist moet kunnen omgaan met verschillende analytische invalshoeken zoals complexiteit, overzicht en legitimiteit. Allereerst is de verstandhouding tussen lobbyist en besluitvormer complex. Als lobbyist bevind je je namelijk in een breed speelveld, waarin je niet de enige bent die lobbyt voor een gekozen beleidsrichting. Het op tijd hoogte krijgen van het speelveld wordt bestempeld als een van de meest complexe factoren uit het lobbyproces. De lobbyist moet weten wie er over welke zaken gaat, maar ook wat de belangen van tegenstanders zijn en wat de middelen zijn die deze actoren kunnen inzetten. Uit de interviews blijkt dat dit wordt gezien als een moeilijk onderdeel.

“Je moet analytisch zijn, zoals ik zei. Je moet dus problemen kunnen overzien, voor je op ze gaat reageren. Het is van belang, omdat je met stakeholders moet kunnen schakelen, om te begrijpen wat er eigenlijk speelt.” (Respondent 7)

“Ik heb ook in Brussel gewerkt en ik heb gemerkt dat de wereld groter is dan je denkt. Lobbyen in Nederland is nog een beetje te overzien, maar ga je een stap hoger, dan wordt het echt onoverzichtelijk. Kijk, in Nederland weet je dus grotendeels wat er gebeurt en dan weet je ook hoe besluiten tot stand komen et cetera. In de grote wereld komen besluiten en resultaten tot stand die je soms 90% niet overziet.” (Respondent 17)

Een tweede complexiteit van de lobbyist is de functie van tolk. De lobbyist moet in staat zijn om de stem van de achterban op de juiste wijze te vertalen naar de besluitvormer. Een belangrijk aspect hierbij is dat de stem van de achterban in een zodanig maatschappelijk licht moet worden gezet, dat het voor de besluitvormer relevant is om naar te handelen. Het blijkt dan ook dat lobbyen als branche als efficiënter kan worden gezien omdat de vertegenwoordiging groter is, waardoor het maatschappelijk belang groter is.

“Als public affairs heb je een specifieke rol. Je bent tolk tussen de business en de politiek. Je probeert de taal van de business te vertalen naar de politiek en andersom.” (Respondent 14)

“Wat we doen is eigenlijk het belang van in dit geval de banken, onder woorden te brengen zodat er goede afwegingen kunnen worden gemaakt door beleidsmakers, zodat ze ook de consequenties weten. Je maakt dus vaak zaken duidelijk voor een bepaalde bedrijfstak.”
(Respondent 11)

Ook door het vormen van een coalitie kan tot een groter maatschappelijk belang worden aangesproken, omdat er meerdere achterbannen binnen één groep worden vertegenwoordigd. Echter, wanneer er wordt overgegaan tot coalitievorming komt er een nieuwe complexiteitsfactor bij. Voor de lobbyist ligt er dan namelijk de taak om de verschillende belangen, binnen het vaak uniforme belang, met de coalitie af te stemmen. Om de effectiviteit in deze coalitie dan ook hoog te houden, is het van belang dat er in een vroeg stadium een unaniem akkoord wordt gezocht over lobbydoelen, de strategie en de modus operandi.

“In ons geval is het complex dat onze achterban gemêleerd is hun eenheid. Er zijn ook lobby's die niet een gedefinieerde achterban hebben, voor hen is het lastiger om effectief te zijn. Het op één lijn krijgen van je achterban is complexiteit één en vaak denken ze ook nog na vanuit hun perspectief, wat vaak slecht valt bij de overheid, want banken zijn niet populair. Terwijl banken een cruciale factor zijn in de samenleving. Het vertalen van het bankbelang naar het maatschappelijk belang is ook erg complex.” (Respondent 14)

Tenslotte wordt er van de lobbyist gevraagd dat hij om weet te gaan met de legitimiteit van zijn functie. De respondenten geven aan dat lobbyisten een beperkt formeel bestaansrecht hebben in het democratisch proces. Informeel behoren zij daar volgens hen wel toe, omdat zij een cruciale speler zijn in aanlevering van informatie van een achterban. Voor de lobbyist blijft het schipperen tussen het aanvaardbare en het onaanvaardbare in het kader van democratische toevoegingen. Hoewel de lobby een gedragscode kent, kenmerkt de totstandkoming van een effectieve lobby zich voornamelijk in het informele. Zo kun je jegens de wet hebben gehandeld, maar alsnog kwaad bloed hebben gezet bij een besluitvormer.

“Wij zijn niet ondergeschikt of bovengeschiedt. We bevinden ons in een ander domein, maar zijn natuurlijk wel onderhevig aan regels. Vaak vanuit wetten, niet vanuit instructies. Formeel gezien zijn wij geen onderdeel van het systeem, maar informeel wel. Informeel zijn we belangrijke spelers, omdat wij een samenwerkingspartner zijn, die ook afstemt met de sector.”
(Respondent 9)

4.5.3 Sociale skills

Wanneer er wordt gekeken naar sociale skills, dan blijkt dat zelfreflectie en persoonlijke uitstraling van de lobbyist worden aangemerkt als belangrijke skills van de leider. De respondenten merken op dat na elke gevoerde lobby, het belangrijk is om te reflecteren op zowel het lobbyproces als het persoonlijk handelen daarin. Op deze manier kan worden ontdekt welke zaken nog kunnen worden verbeterd om de lobby effectiever te maken. Zo geven de respondenten aan dat dit bijvoorbeeld geldt voor het effectiever door vertalen van de stem van de achterban:

“Zelfreflectie speelt bij elk werk een belangrijke rol denk ik, omdat je constant wilt leren maar je moet niet vergeten dat wij er zijn namens en voor een achterban hé. Kijk, de ontvanger van de informatie die wij aanleveren heeft wat aan onze informatie, maar we zijn er echt om het geluid van de achterban te vertolken” (Respondent 17)

Daarnaast blijkt uit de interviews dat het openbaar uitkomen voor zelfreflectie niet vanzelfsprekend is binnen de lobbysector. Hoewel de respondenten aangeven dat dit binnen de NVB wel gebeurt, zien zij dat het merendeel van de lobbyistten zich hier niet of amper mee bezighoudt. Zo omschrijven zij dat zelfreflectie in de lobbysector regelmatig wordt geassocieerd met iemand die twijfelt over zijn keuzes, wat een negatieve impact zou hebben op de effectiviteit van de lobby. Terwijl de respondenten aangeven dat een duurzame leider zelf ook gebruik maakt van zelfreflectie om tot een effectieve lobby te komen.

“Uit mijn eigen trainingen en ervaringen bleek dat mensen aan de top relatief weinig aan zelfreflectie doen. Dat heeft denk ik ook te maken met ons beeld van de leider, aangezien wij vinden dat dit iemand is die niet twijfelt en gewoon keuzes maakt. Ik ben het daar niet altijd mee eens. Ik zie dat toch een beetje als iets van vroeger, het neigt naar autoritair leiderschap van het old boys network. Ik denk dat we daar niet meer zijn; een leider moet ook flexibel kunnen zijn en dat dit ook past bij het type leiderschap van nu, waarbij je ook lobbyt voor the greater good”. (Respondent 16)

“Ik denk dat zelfreflectie een belangrijk moment is om te leren. Wat leiders sterk maakt is wanneer ze verantwoordelijkheid nemen van hun eigen succes en hun falen. Je kunt alleen stappen maken door hier bewust van te zijn en dus op te reflecteren.” (Respondent 12)

Als er wordt gekeken naar de persoonlijke uitstraling van de lobbyist als leider, dan valt op dat de respondenten dit zien als een belangrijke factor om tot een effectieve lobby te komen.

Persoonlijke uitstraling wordt aangemerkt als iets om bewust van te zijn. Bovendien blijkt uit de interviews dat de lobbyist moet uitkijken voor persoonlijkheidseigenschappen zoals arrogantie of afstandelijkheid. Daarbij geven de respondenten aan dat de ene persoonlijkheid eigenschap bij een besluitvormer als positief wordt gezien, maar bij de andere weer niet. Om tot een effectieve lobby te komen moet de lobbyist dus bewust zijn van zijn eigenschappen, om deze in te zetten.

“Het is niet zo dat uitstraling op elk Kamerlid hetzelfde is. Je moet het dus per Kamerlid proberen in te zetten. Je ziet dat sommige Kamerleden positief reageren op eigenschap X, terwijl andere Kamerleden dat juist niet vinden. Die voelen dan een soort druk” (Respondent 2)

Dit komt volgens de respondenten ook terug in de kleding van de lobbyist; het moet zich aanpassen aan de boodschap die je overbrengt. Zo zul je je als vertegenwoordiger van de milieulobby niet moeten kleden in een driedelig kostuum. Anderzijds zul je stereotyperingen moeten voorkomen.

“Het hoeft ook allemaal niet heel stijf met driedelige pakken in alleen maar zwart en grijs. Het wordt diverser. Je moet wel nog steeds wel professioneel zijn. Of je dat bent in een jurk of in een spijkerbroek met een net colbert, dat is voor iedereen weer anders. Niet iedereen toont dezelfde leiderschapskwaliteiten in dezelfde verzorging. Het ligt er ook vooral aan dat het verschilt waar jij je lobby voor voert. Bij de banken is het anders dan voor de milieusector.” (respondent 15)

“Als je bijvoorbeeld namens de banken spreekt, moet je geen krijtstreppak aan doen. anderzijds: te nonchalant is ook niet oké. Je moet je aanpassen aan de situatie.” (Respondent 16)

4.5.4 Beïnvloedingsskills

Binnen beïnvloedingsskills zien de respondenten met name voor macht en gezag rollen weggelegd. Zo moet de lobbyist in het kader van gezag een zekere mate van legitimiteit ontleen aan zijn inhoudelijke kennis; hij moet weten waar hij het over heeft, waarna hij in staat moet zijn om dit in goede orde over te brengen.

“Gezag zou ik vertalen naar gezaghebbende informatie. Dan gaat het er erg over dat je als PA-man weet wat er speelt. Je geeft bijvoorbeeld de leden betrouwbare informatie en vroegtijdig probeer je aan te geven waar het publieke debat naar toe gaat. In de complexe buitenwereld de

juiste rode draad er uit halen en aangeven welke dynamiek je ziet. Dit moet je dan vertalen naar de business. Gezag zit dus met name in inhoudelijke kennis en strategisch inzicht dat je verschaft.” (Respondent 5)

Anderzijds blijkt uit de interviews dat er lobbyisten en lobbypartijen aanwezig zijn die zo vertrouwd zijn geraakt in het democratische proces, dat ze vrijwel geïstitutionaliseerd zijn wanneer er over bepaalde onderwerpen wordt gepraat. De respondenten geven aan dat een machtsbasis vaak hierop wordt gebaseerd, hoewel dit binnen de lobbysector steeds minder vaak voor blijkt te komen. Uit de interviews blijkt dat er een geselecteerde groep *old boys network* is die zich beroept op macht als bron van uitvoering.

“Macht werkt in mijn beleving niet. Als je zonder motivatie opdrachten geeft, heeft dat weinig effect. Toch zie ik het nog wel terug. Het is wat ouderwets en ik zie het ook bij specifieke bedrijven terugkomen. Aan gezag heb je meer: het kunnen inleven in anderen en daarmee bruggen slaan en aan oplossingen werken werkt beter” (Respondent 16)

Volgens de respondenten werkt macht niet op de lange termijn, omdat er volgens hen verder geen motivatie achter zit, wat inhoudt dat er een paar keer kan worden beroepen op een machtsgrond, maar het daarna verval. Uit de interviews blijkt dan ook dat er de afgelopen jaren een tendens is van macht naar gezag om een lobby te laten slagen. Dit heeft te maken met veranderde inzet vanuit de lobby, dat zich tegenwoordig meer richt op een constructieve duurzame relatie.

“Het beroepen op macht is toch iets wat niet duurzaam is binnen de lobby. Het is namelijk zo dat je dat misschien een aantal keer kunt gebruiken, bijvoorbeeld door de grote van je achterban of wat dan ook, maar wil je een vertrouwensrelatie met de besluitvormer opbouwen, dan moet je denk ik toch ook je beroepen op gezag.” (Respondent 17)

4.5.5 Technische skills

Wanneer er wordt gekeken over welke technische skills een lobbyist moet beschikken volgens de respondenten, dan kunnen deze vaardigheden grofweg in twee soorten typen worden onderscheiden: inhoudelijke kennis en sociale kennis. Allereerst onderscheiden de respondenten inhoudelijke kennis. Hiermee wordt aangegeven dat de lobbyist kennis moet hebben van het betreffende dossier, maar ook van de democratische weg die bijvoorbeeld wordt afgelegd door een wetsvoorstel.

“Je moet snel kunnen schakelen tussen dossiers. Daarvoor is dus die dossierkennis belangrijk. Tegelijkertijd hoort daar ook bij dat je communicatief vaardig bent. Je moet kernachtig en concreet je boodschap kunnen brengen.” (Respondent 8)

Uit de interviews blijkt dat democratische kennis van belang is, omdat de lobbyist moeten weten wanneer hij kan interveniëren in het democratische proces. Deze kennis is bovendien nodig om snel te kunnen schakelen. Volgens de respondenten valt deze kennis over instituties te leren tijdens opleidingen, maar speelt ook ervaring een belangrijke rol.

“Tuurlijk kennis, dat kun je leren. De lobby gaat er om hoe je deze kennis kunt verpakken. Hoe je mensen mee laat gaan in je plannen en vertrouwen met hen kunnen opbouwen” (Respondent 11)

Deze kennis van het democratisch proces is theoretisch te leren, maar volgens de respondenten wordt de grootste slag in deze vaardigheid geslagen in de praktijk. Het gaat dan om ervaring. Zo leer je bijvoorbeeld door studie de formele wegen van interveniëring kennen, zoals de openstelling van een consultatie. Praktijkervaring zorgt ervoor dat ook informele lobbywegen in het democratisch proces inzichtelijk worden. De respondenten geven aan dat zij deze inhoudelijke kennis meer zien als secundaire skills, omdat dit kan worden geleerd uit de theorie of door ervaring. Uit de interviews blijkt dat dit in mindere mate geldt voor sociale skills als het opbouwen en onderhouden van netwerken.

“Je moet sociaal zijn. Een gesprek aan kunnen voelen en in mensen kunnen inleven. Mensenkennis klinkt slap, maar is het wel. Je moet niet heel introvert zijn. Tuurlijk, inhoud is belangrijk, maar je moet een beetje sociale feeling hebben.” (Respondent 13)

“Je moet kennis hebben van het democratische proces en waar je kunt beïnvloeden. Je moet ook veel mensenkennis hebben en leren inschatten bij wat voor soort mensen en wat voor soort partijen je invloed kunt uitoefenen. Dit leer je door ervaring” (Respondent 1)

Het tweede type kennis dat de respondenten onderscheiden is sociale kennis. Zo moet de lobbyist makkelijk een (nieuw) netwerk kunnen aanboren, maar moet hij ook in staat zijn om dit netwerk te kunnen onderhouden. Zo is het van belang dat de lobbyist weet wat de besluitvormer bezighoudt. Volgens de respondenten is dit van belang, omdat besluiten niet alleen worden genomen op basis van de inhoud, maar ook op basis van wat de lobbyist in zijn netwerk voor elkaar weet te krijgen, zoals het mobiliseren van zijn achterban of coalitie. Volgens de respondenten zijn dit de belangrijkste onderdelen van de sociale vaardigheid.

“Het is nooit de waarheid die je belobbyt, altijd een belang. Dus om dat belang over te laten nemen, moet je kennis hebben van het onderwerp, maar ook van de persoon die je belobbyt; wat hem bezig houdt.” (Respondent 1)

Als er nader wordt gekeken welke activiteiten de lobbyist dan ontplooit met zijn kennis, dan zijn het goed kunnen omgaan met nieuwe informatie en het oplossen van problemen opvallende taken. Zo blijkt dat het goed kunnen omgaan met nieuwe informatie belangrijk is om tot een effectieve lobby te komen, omdat volgens de respondenten de actualiteit de toon en de timing zal bepalen.

“Het kan effectief zijn om iets groot te maken, door veel aandacht voor te vragen, maar media en lobby kan ook lastig zijn. Er kan namelijk de ene dag dit in de krant staan en de andere dag dit. De constante stroom van informatie maakt het niet per definitie makkelijker. Zelf scan ik alle informatie en kijk ik hoe de positie is van anderen. De posities kun je vaak ook kort en makkelijk vinden via andere bronnen als Twitter.” (Respondent 1)

“We krijgen veel info binnen, want er gebeurt veel. Dat komt vrij direct binnen, dus we moeten direct actie ondernemen. Dit is erg op de korte termijn, in het kader van direct actie ondernemen. Het beïnvloedt je dagelijkse programma. Elke dag is anders, door de realiteit, waar je door wordt beïnvloed.” (Respondent 7)

Dit houdt in dat de lobbyist soms invloed aan het uitoefenen is op onderdeel X van een onderwerp, maar wordt onderdeel Y plots opgenomen in de media. De besluitvormers zitten dan vaak niet meer te wachten op onderdeel X, waardoor de lobbyist in staat moet zijn om te kunnen switchen van onderdeel.

“Ja, je moet het overzicht hebben: waar moet je op inzetten, op welk moment? Ik heb veel schaakborden lopen, met veel onderwerpen. Het blijft schakelen en in de gaten houden. De info blijft komen, want anderen doen een zet.” (Respondent 11)

Daarnaast geven de lobbyisten aan dat zij de dossiers en nieuwe informatie niet tot in diepte hoeven te kennen. Voor hen lijkt te gelden dat ze in hoofdlijnen moeten weten wat er speelt en wat de nieuwe ontwikkelingen zijn. Mocht een onderwerp dan in importantie toenemen, dan is het aan hen om het netwerk aan te boren om diepte-informatie in te winnen.

“Het kennisniveau is dus niet de diepte ingaan, maar ik wil weten wat er is, zodat indien nodig, ik de la open kan trekken. Dan heb ik het netwerk achter mij en dan bel ik om zaken uit te zoeken. Dan praat ik dus met een expert. Een lobbyist gaat niet alle info zelf binnenhalen, maar

heeft daar zijn netwerk voor. Dat is dus weer het relationele aspect. Maar zo bellen mensen mij soms ook voor zaken. Het is dus zenden en ontvangen in het geval van info. Het gaat dus om de verhouding, want of ik ze nu om 20:00 bel of overdag, ze nemen voor mij dan de telefoon op. Anderzijds zou ik dat ook voor hen doen.” (Respondent 11)

“Waar mogelijk probeer ik informatie tot me te nemen en waar mogelijk naar te handelen. Ik merk wel dat er zo’n bizarre informatie elke dag over je heen komt. In sommige informatie ben ik dan ook van: je hoeft niet alleen het wiel uit te vinden, vaak hebben we werkgroepen en die krijgen de informatie ook. Zij zijn iets specialistischer. Ik rijd op verschillende treinen en zit bijvoorbeeld in verschillende werkgroepen. De andere leden van werkgroepenleden kijken vaak iets specialistischer naar de kennis.” (Respondent 10)

4.5.6 Continu leren

De respondenten geven aan dat binnen het continue leren met name de volgende onderdelen van belang zijn: het bijhouden van politieke wijzigingen en het proactief bij willen dragen aan het oplossen van problemen. Allereerst blijkt dat wetsinitiatieven of nota’s meerdere malen worden aangepast. Het is voor de lobbyist belangrijk om zicht te blijven houden op de ontwikkelingen omtrent het onderwerp. Vanwege het hoge aantal wijzigingen dat een Kamerstuk doorloopt, maken de respondenten gebruik van politieke diensten. Deze diensten voorzien de lobbyist van attenderingen op een geabonneerd onderwerp of ministerie.

“Je moet ook in staat kunnen zijn om de bigger picture te zien. Jouw beleidsterrein en de ontwikkelingen daarbinnen moet je kunnen plaatsen in het grotere geheel en wat dat voor effecten heeft voor de lobbystrategie.” (Respondent 8)

Het probleemoplossend vermogen om tot een effectieve lobby te komen, komt met name terug in de verbindende rol van de lobbyist. Intern ligt er namelijk de taak om opgestelde beleidsdocumenten te voorzien van een zekere mate van coherentie, zodat de besluitvormer wordt voorzien van logische informatie. Daarna probeert de lobbyist de opgestelde verwachtingen waar te maken. Uit de interviews blijkt dat ook de partij die het besluit neemt, een zeker gevoel moet hebben dat ook zijn probleem (ten dele) wordt opgelost.

“Je moet door verbindend te werk te gaan, zowel intern als extern, je problemen mitigeren en zoeken naar een uitkomst waar jij iets mee kunt, maar ook anderen iets mee kunnen. Je wilt het oplossen door verbindend te zijn en mensen het gevoel te geven dat ook hun belang verder wordt geholpen” (Respondent 1)

“Het probleem is dan: hoe komen we tot één geluid? De rol voor een lobbyist is dan belangrijk, om te zorgen dat we tot één geluid komen. In crisistijden als nu vraagt dit natuurlijk nog meer aandacht, waarbij je extra flexibel moet zijn. Ook moet je die problemen in gezamenlijkheid oplossen, misschien is dat nog wel meer van belang” (respondent 6)

Indien dit niet het geval is, wordt er te veel gezocht naar het korte termijn perspectief. Dit gaat volgens de respondenten ten koste van de relatie met de besluitnemer en uiteindelijk van de effectiviteit. Dit uit zich bijvoorbeeld in de situatie dat de andere partij niets aan de informatie of besluit heeft, maar het slechts voor jou doet. Je staat dan bij deze partij in het krijt en wordt er verwacht dat je iets terug gaat doen.

“Bij een lobby moet nooit één partij het gevoel hebben dat ze iets ten gunste voor jou hebben gedaan. Dan moet je ooit iets terug gaan doen. Dat wil je niet. De uitkomst moet dus in wederzijds belang zijn” (respondent 1)

Een belangrijk element in het probleemoplossend vermogen van de lobbyist zit in het perspectief van de twee partijen waar de lobbyist tussenin zit. Enerzijds moet de achterban het gevoel hebben dat zij verder worden geholpen met het oplossen van hun probleem of met progressie in hun kans. Uit de interviews blijkt dan ook dat de effectiviteitsmeting van dit ‘gevoel’ niet zit in concreet opgeloste problemen, maar de perceptie op deze opgeloste problemen. Deze perceptie wordt volgens de respondenten gevormd door de waarden die leiders uitstralen.

“Je moet je laten zien en je laten horen. Tijdens de crisis zagen we dat de banken ook leiders hadden die vrij in hun zelf waren gekeerd en niet snel media opzochten om zaken uit te leggen. Openheid, transparantie en laat je zien zijn belangrijke aspecten hierbij” (Respondent 14)

Volgens de respondenten kan het daarmee zo zijn dat een probleem nauwelijks is opgelost, maar de perceptie erg positief is. Anderzijds kan het ook zo zijn dat een probleem vrijwel helemaal is opgelost door acties van de lobbyist, maar is de perceptie hierop negatief. Deze perceptie is volgens de respondenten onderhevig aan media, stakeholders en tijdsduur. De grootste uitgaging zit in het vraagstuk waarbij beide partijen een positieve perceptie hebben: enerzijds de besluitvormer en anderzijds de achterban van de lobbyist. Dit vraagt volgens de respondenten in de praktijk vaak om een creatieve middenweg:

“Veel van ons werk is zoeken naar een creatieve middenweg tussen allerlei belangen die op tafel liggen. Je kunt de oplossing niet forceren, maar wel de lobby de goede kant op bewegen.”
(Respondent 16)

4.6 Analyse: Leiderschapsskills

Om de deelvragen ‘Welke leiderschapsskills worden er onderscheiden door bancaire lobbyisten?’ en ‘Welke rol hebben leiderschapsskills volgens bancaire lobbyisten bij het bereiken van een effectieve lobby?’ te beantwoorden, wordt allereerst duidelijk dat bij de onderscheiding in leiderschapsskills door Van Wart (2017), communicatieve skills worden geduid als het effectief uitwisselen van informatie, waarbij er tijdens de gehouden interviews met name is ingegaan op verbale informatie-uitwisseling. Wanneer de conceptualisering door Van Wart (2017) dan wordt vergeleken met de resultaten uit het onderzoek, dan blijkt dat communicatieve skills een belangrijke plek innemen bij de bereiking van een effectieve lobby. Zo zorgt volgens de respondenten voornamelijk het real life contact voor het opbouwen van vertrouwen tussen lobbyist en besluitvormer. Dit vertrouwen is nodig om de volgende fase in te gaan, waarbij ook gecommuniceerd kan worden via e-mails en papers kunnen worden aangeleverd.

Waar Mumford et al. (2007) de importantie van leiderschapsskills zien wijzigen per organisatieniveau en Van Wart (2017) geen onderscheid maakt in importantie, geven de respondenten aan dat communicatieve leiderschapsskills als één van de belangrijkste leiderschapsskills worden gezien, omdat deze skills zich richten op de relatie met de besluitvormer. Deze relatie wordt door de respondenten gezien als belangrijkste factor van een effectieve lobby.

Als de door Van Wart (2017) onderscheidde leiderschapsskills analytische skills worden vergeleken met de onderzoeksresultaten dan wordt duidelijk dat Van Wart (2017) dit ziet als het onthouden, onderscheiden en handelen naar vermogen en complexiteit. Met name het handelen in complexiteit blijkt een belangrijk onderdeel dat op meerdere manieren terugkomt volgens de respondenten. Zo komt de complexiteitsfactor terug in het vertalen van de lobbyboodschap richting de besluitvormer en richting de achterban en bij het vormen van een coalitie. Hoewel een coalitie volgens de respondenten kan leiden tot een hogere effectiviteit in de lobby, zorgt het er ook voor dat er complexiteit optreedt in het afstemmen van de boodschap.

Als er wordt gekeken naar de onderscheidde sociale skills door Mumford et al. (2007) dan richten volgens hen de sociale skills zich met name op het coördineren van acties en het

onderhandelen over perspectieven. Daarnaast zien zij deze sociale skills ook terug in het beïnvloeden van andere partijen. Wanneer dit wordt vergeleken met de interview resultaten, dan blijkt dat deze skills met name terugkomen bij het onderhandelen over een lobbydoel en visie en het daadwerkelijk proberen te beïnvloeden van een partij. Daarnaast benadrukken de respondenten dat, om tot een goede coördinatie en onderhandelen te komen, het belangrijk is om aan zelfreflectie te doen. Zo blijkt dat de lobby zich tegenwoordig richt op een langdurige en duurzame relatie, waarbij zelfreflectie bijdraagt aan het constant effectiever maken van uitgezette lobby's.

Van Wart (2017) richt zich binnen sociale skills met name op het interacteren binnen sociale omstandigheden, bijvoorbeeld door het goed kunnen uitdrukken en sociaal opmerkzaam zijn. Uit de gehouden interviews blijkt dat deze aspecten met name terugkomen in het opbouwen en onderhouden van netwerken. Daarbij is het van belang dat de lobbyist zich kan inleven in de andere partij, zowel in de achterban als de te beïnvloeden partij. Daarnaast geven de respondenten aan dat sociale leiderschapsskills, evenals communicatieve leiderschapsskills, behoren tot de twee meest belangrijke leiderschapsskills, omdat deze skills zich richten op het onderhouden en coördineren van de relatie met de besluitvormer.

De door Van Wart (2017) onderscheidde beïnvloedingsskills komen volgens de respondenten als volgt terug. Allereerst wordt geconstateerd dat de geïnterviewden macht en gezag beide zien terugkomen als bronnen van beïnvloeding. De respondenten zien gezag als het hebben van inhoudelijke kennis, maar dit ook op een legitieme manier overbrengen. Daar horen volgens de respondenten ook zaken bij als het inleven in anderen, aan oplossingen werken en daarmee bruggen slaan. Macht zien de respondenten als een middel dat wordt ingezet, zonder dat daar inhoudelijke motivatie of empathie achter zit. Dat houdt volgens hen in dat het niet duurzaam kan worden ingezet. Uit de interviews blijkt dat het aanroepen van macht als beïnvloedingsbron, vaak een ingesleten manier van handelen is, wat voornamelijk wordt teruggezien bij partijen die door de jaren heen in het democratisch proces zijn geïnstitutionaliseerd. Echter, de respondenten benadrukken dat de lobbysector zich tegenwoordig meer richt op een duurzame en constructieve relatie met besluitvormers, waardoor er tegenwoordig meer wordt bereikt met een beroep op gezag.

Technische skills komen in de literatuur voornamelijk terug als de professionele kennis om te kunnen handelen in een werkgebied (Van Wart, 2017). Dit kan specifieke theoretische kennis zijn, maar kan zich ook richten op praktijkzaken, die theoretisch moeilijker tot niet zijn te leren. De respondenten zien zowel theoretisch kennis als kennis van de praktijk terugkomen. Uit de

interviews blijkt dat er wisselwerking is tussen theoretische kennis en praktische kennis. Daarnaast is er in sommige gevallen eerst theoretische vakkennis nodig om tot een effectieve praktijkaanpak te komen. De respondenten leggen uit dat er theoretische kennis aanwezig moet zijn over democratisch proces, alvorens praktijkkennis kan worden gebruikt, waar de lobbyist binnen dit proces kan interveniëren.

Daarnaast zien de respondenten een belangrijke rol weggelegd voor ‘sociale technische kennis’. Deze kennis kenmerkt zich in de lobbysector voornamelijk als het kunnen opzetten van netwerken en deze kunnen onderhouden. Deze netwerken kunnen zich enerzijds richten op netwerken met en rondom de besluitvormer, maar richten zich ook op de achterban of mede-belanghebbenden, als het gaat om het mobiliseren van coalities. Deze factoren zijn volgens de respondenten belangrijk, omdat er door het onderhouden van netwerken een beeld wordt verkregen wat er speelt bij besluitvormers en andere belanghebbenden, om vervolgens op te reageren.

Uit de interviews blijkt dat continu leren volgens de respondenten met name terugkomt in het op de hoogte zijn van nieuwe informatie en het steeds effectiever toepassen van nieuwe informatie. Volgens de respondenten is dit een elementair onderdeel om tot het oplossen van problemen te komen. Volgens Van Wart (2017) heeft het continu leren als leiderschapsskills betrekking op het inwinnen en toepassen van nieuwe informatie. De respondenten geven aan dat zij vanwege het hoge aantal wijzigingen in Kamerstukken gebruik maken van monitoringsdiensten. Wanneer dit wordt bekeken in licht van de lobbyfasen van Timmermans et al. (2019), dan blijkt dat het continu leren met name terug komt in het omgaan met nieuwe informatie aan het begin van het lobbytraject; in de politieke monitoring, maar ook in de laatste fase, namelijk het beïnvloeden van besluitvormers.

Kortom, het blijkt dat bancaire lobbyisten alle onderscheidde leiderschapsskills door Van Wart (2017) terugzien in hun werkzaamheden. Om daarnaast een nader antwoord op de deelvraag te geven hoe deze leiderschapsskills een bijdrage leveren aan een effectieve lobby is in tabel 3 een overzicht gegeven van deze bijdrage.

Tabel 3: De bijdrage van leiderschapsskills aan een effectieve lobby

Leiderschapsskills	Bijdrage aan een effectieve lobby
Communicatieve leiderschapsskills	Opbouwen relatie met besluitvormer
Analytische leiderschapsskills	Omgaan complexe (democratische) rol tussen achterban en besluitvormer
Sociale leiderschapsskills	Onderhouden duurzame relatie met achterban en besluitvormer
Beïnvloedingsskills	Ontwikkeling van gezagsbasis
Technische skills	Genereren van inhoudelijk democratische structuren en kennis van actoren binnen inhoudelijke structuren
Continu leren	Probleemoplossend actuele verbindingen leggen tussen achterban en besluitvormer

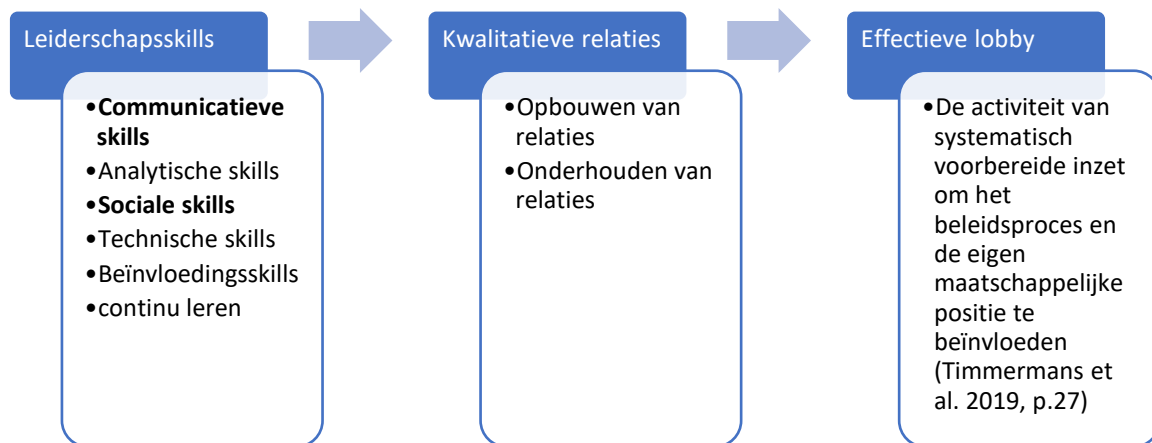
Daarnaast wordt duidelijk dat vooral leiderschapsskills die zich richten op de relatie met de besluitvormer als essentieel worden aangemerkt. Zo blijkt dat communicatieve skills en sociale skills als essentieel worden gezien bij het bereiken van een effectieve lobby, omdat zij zich voornamelijk richten op het creëren en onderhouden van deze relatie met de besluitvormer. Daarbij wordt aangemerkt dat skills die zich richten op inhoudelijke kennis en het gebruik daarvan worden aangemerkt als minder essentieel. De voornaamste reden hiervan is dat deze skills makkelijker kunnen worden aangeleerd of ontwikkeld tijdens uitoefening van werkzaamheden in de praktijk.

4.7 Analysemodel

Als er aan de respondenten wordt gevraagd hoe zij de bijdrage van leiderschapsskills zien aan een effectieve lobby, dan kan er worden opgemaakt dat zij dit als een indirecte bijdrage zien. Zo blijkt dat een juiste inzet van leiderschapsskills zorgt voor het opbouwen en onderhouden van de relatie tussen lobbyist en besluitvormer. Vervolgens blijkt dat een kwalitatief opgebouwde en onderhouden relatie leidt tot een effectieve lobby. Hierbij wordt duidelijk dat alle zes soorten leiderschapsskills een rol spelen bij het opbouwen en onderhouden van relaties, maar dat communicatieve leiderschapsskills en sociale leiderschapsskills een grotere bijdrage leveren dan de andere leiderschapsskills, die zich meer richten op het genereren en inzetten van

kennis zoals technische leiderschapsskills. De indirecte relatie tussen leiderschapsskills en een effectieve lobby is visueel weergegeven in figuur 1.

Figuur 1: De indirecte relatie van leiderschapsskills op een effectieve lobby



5. Conclusie & discussie

In het eerste deel van dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag van het onderzoek: ‘Hoe dragen leiderschapsskills bij aan een effectieve lobby?’ Na de beantwoording van de hoofdvraag wordt ingegaan op een theoretische en methodologische reflectie om meer duiding te geven aan de resultaten. Ten slotte worden er drie praktische aanbevelingen gedaan.

5.1 Beantwoording hoofdvraag

De hoofdvraag binnen dit onderzoek luidde: ‘Hoe dragen leiderschapsskills bij aan een effectieve lobby?’. Allereerst blijkt uit de deelvraag ‘Welke leiderschapsskills worden er onderscheiden door bancaire lobbyisten?’ dat bancaire lobbyisten alle gedefinieerde leiderschapsskills terug zien komen in hun werkzaamheden. Het wordt duidelijk dat de respondenten deze skills terugzien aan beide kanten van de onderscheiden brugfunctie van lobbyisme. Deze leiderschapsskills zien zij namelijk terug in hun werkzaamheden richting de besluitvormer, maar ook richting de achterban. Daarnaast laat het antwoord op de deelvraag ‘Welke rol hebben leiderschapsskills bij het bereiken van een effectieve lobby?’ zien dat alle genoemde leiderschapsskills op een eigen manier bijdragen aan het bereiken van een effectieve lobby. Wel wordt duidelijk dat de rol van communicatieve en sociale leiderschapsskills bij het bereiken van een effectieve lobby groter is dan de overige skills, omdat deze skills zich specifiek richten op de relatie met de besluitvormer.

Om een antwoord te geven op de hoofdvraag, blijkt dat leiderschapsskills een indirecte bijdrage leveren aan het bereiken van een effectieve lobby. Door het gebruik van leiderschapsskills wordt er namelijk vorm gegeven aan de relatie tussen lobbyist en besluitvormer. Hoewel sommige skills belangrijker worden geacht dan andere skills, leveren alle zes gedefinieerde leiderschapsskills op hun eigen manier een bijdrage aan de kwaliteit van de relatie met de besluitvormer.

Zo blijkt dat de bijdrage van communicatieve skills aan een duurzame relatie met name ligt bij verbale skills om een duurzame relatie op te bouwen met de achterban en de besluitvormer. Bij analytische skills lijkt de functie van tolk voornamelijk terug te komen: de lobbyist moet in staat zijn om een brug te bouwen tussen achterban en besluitvormer. Daarnaast is zelfreflectie binnen sociale skills van belang. De lobbyist moet na elke gevoerde lobby het proces reflecteren, om zo tot een steeds effectievere lobby te komen. Ook moet kennis van het democratische proces worden vertaald naar een legitimiteitsbasis, als onderdeel van beïnvloedingsskills. Technische skills dragen voornamelijk bij in de vorm van sociale kennis;

de lobbyist moet in staat zijn om een netwerk aan te boren op het juiste moment. Tenslotte draagt het continu leren bij aan een effectieve lobby doordat er geschakeld moet worden tussen verschillende dossiers, waarbij de lobbyist constant op de hoogte moet zijn van wijzigingen.

5.2 Discussie

Om de bovenstaande uitspraken en resultaten nader te kunnen duiden, wordt in deze paragraaf ingegaan op enkele beperkingen van het onderzoek. Zo vindt er een theoretische reflectie en methodologische reflectie plaats.

5.2.1 Theoretische reflectie

Veel van de bij de NVB aangesloten banken zijn, in ieder geval ten dele, in handen van de Nederlandse staat. Zo bezit *NL Financial Investments* (NLFI) voor 56,3% belangen in ABN AMRO en is NLFI 100% aandeelhouder van Volksbank (ABN AMRO, z.d.). Daarmee bevinden veel van de banken zich in het publiek-private domein. Binnen het onderzoek is er daarom merendeels vastgehouden aan de onderscheiden leiderschapsskills door Van Wart (2017). Hoewel maar enkele van deze leiderschapsskills zich specifiek toespitsen op de publieke sector, kan het interessant zijn om ook naar andere onderscheiden leiderschapsskills te kijken.

Er wordt dan ook aangeraden om tijdens een vervolgonderzoek een samengestelde set aan leiderschapsskills te hanteren met daarin bijvoorbeeld typische publieke leiderschapsskills en typische private leiderschapsskills. Zo kan er inzicht worden verkregen of de sector waar de lobbyist voor lobbyt, invloed heeft op het karakter van de leiderschapsskills. Hierbij kan blijken dat lobbyen namens een publiek orgaan andere leiderschapsskills vraagt dan lobbyen namens de private sector.

Daarnaast is er binnen het onderzoek uitgegaan van de benadering dat lobbyisten leiders zijn. Dit komt bijvoorbeeld terug in activiteiten als het mobiliseren van de achterban en het fungeren als tussenpersoon tussen achterban en besluitvormer (Hula, 1999). Echter, er kan ook worden uitgegaan van de benadering waarin lobbyisten geen leiders zijn, maar worden gezien als werknemers die hun doel proberen te bereiken, waarbij in de activiteit niet per definitie leiderschap is opgenomen. In dit geval vertolken lobbyisten niet zozeer een belang als leider namens een achterban, maar proberen zij binnen een organisatiecyclus, via vaardigheden, hun doel te bereiken. Zo ziet Woll (2008) lobbyisme slechts als een onderdeel van een businessplan, net als het stellen van organisatiedoelen en beleidsontwikkeling dat zijn. Hierbij geldt dat

lobbyisme een van de vele onderdelen van een organisatie is en de lobbyist zich niet per definitie kenmerkt als een leider.

In een eventueel vervolgonderzoek kan het dan ook relevant zijn om breder te kijken naar skills van de lobbyisten, in plaats van een leiderschapskillsbenadering aan te nemen. Zo kan er worden gekeken naar vaardigheden van lobbyisten, zonder ze per definitie te beschouwen als leiders. Op deze manier kan blijken aan de hand van competenties dat bepaalde lobbyisten een zekere mate van leiderschap adresseren, zonder dat dit al in de functie van lobbyist wordt gevangen. Bovendien kan er breder worden gekeken naar factoren die leiden tot een effectievere lobby, omdat er uit het narratief van de lobbyist als leider wordt gestapt.

5.2.2 Methodologische reflectie

Idealiter werd er binnen het onderzoek gebruik gemaakt van triangulatie: interviews aangevuld met een analyse van verschillende documenten (Gorard & Taylor, 2004). Echter, vele werkdocumenten worden binnen de NVB niet openbaar gemaakt. Dit heeft te maken met gevoelige informatie waar de NVB zelf mee werkt, maar ook met de privacy van derde partijen. Hierbij valt te denken aan ministeries of andere belangenorganisaties. Daar komt bij dat herhaalbaarheid van het onderzoek een factor van aandacht is. Aangezien het handelen van lobbyisten merendeels niet in de openbaarheid plaatsvindt, is het lastig om het gedane onderzoek te herhalen. Bovendien zijn er respondenten geselecteerd door middel van purposeful sampling, waarbij relevante respondenten op basis van gestelde eisen zijn geselecteerd door de onderzoeker. Hoewel er binnen dit onderzoek eisen zijn gesteld in het kader van dienststatus en dossier, is de kans aanwezig dat andere onderzoekers bij herhaling tot andere respondenten komen en wellicht tot andere resultaten (Emmel, 2013).

In een eventueel vervolgonderzoek wordt aangeraden om ook andere vormen van data-verzameling mee te nemen in het onderzoek. Daarbij kan het van waarde zijn om triangulatie toe te passen. Zo zou er een mix gemaakt kunnen worden van diepte-interviews en een documentstudie of diepte-interviews en een participierend onderzoek. Hierbij kan er ook worden gekeken naar de te beïnvloeden partij; de besluitvormer. Op deze manier wordt er niet alleen gekeken naar de vraag hoe lobbyisten de bijdrage van leiderschapskills zien ten opzichte van een effectieve lobby, maar kan de onderzoeker hier als onafhankelijk persoon of de ontvangende partij (de besluitvormer) bevindingen over presenteren. Het gebruik van triangulatie verkleint tevens de uitwerking van een bias van de onderzoeker, dat zich eventueel kan voordoen bij purposeful sampling (Gorard & Taylor, 2004).

Daarnaast brengt de externe validiteit een kritiek punt tegen het onderzoek in. Zo blijkt een case study beperkt extern valide te zijn (Baarda, 2011). Binnen het onderzoek is er namelijk één organisatie onderzocht. Uit het overzicht van Scheltema Beduin & Ter Weele (2015) blijkt dan ook dat er vele invloedrijke lobbyorganisaties zijn. De NVB is slechts één van hen. In het verlengde van deze bevinding rijst dan ook de vraag hoe representatief de bancaire lobby is voor de gehele lobbysector in Nederland.

Er wordt dan ook aangeraden om in een vervolgonderzoek te kijken naar de vraag of het effectief inzetten van leiderschapsskills ook binnen andere lobby's leidt tot het opbouwen en nader onderhouden van netwerken met de besluitvormer, waardoor uiteindelijk een effectieve lobby plaatsvindt. Enerzijds kan er namelijk worden gesteld dat lobbyisme als activiteit voor vrijwel alle sectoren hetzelfde is, waardoor ook binnen andere sectoren de nadruk zal liggen op een kwalitatieve relatie met de besluitvormer. Anderzijds rijst de vraag of de sector invloed heeft op de vraag hoe leiderschapsskills bijdragen aan een effectieve lobby.

5.3 Praktische aanbevelingen

In deze paragraaf worden enkele beleidsaanbeveling gegeven aan de stageorganisatie, de NVB. De eerste aanbeveling richt zich op de lobbyreflectie, de tweede aanbeveling richt zich op een duurzame digitale relatie en de derde aanbeveling richt zich op de nadere institutionalisering van politieke monitoring.

5.3.1 Aanbeveling 1: Systematische reflectie

Uit de resultaten van dit onderzoek komt duidelijk naar voren dat zelfreflectie, als onderdeel van sociale skills, een belangrijke bijdrage levert aan creëren en onderhouden van relaties die leiden tot een effectieve lobby. Tegelijk geven de respondenten aan dat zelfreflectie binnen de lobbysector niet altijd wordt gehanteerd, bijvoorbeeld omdat dit niet matcht met het beeld van de leider dat in de sector heerst. Ook geven respondenten aan dat er een tendens is naar een constructievere en duurzame lobby, gericht op de lange termijn.

Om deze relatie op een duurzaam niveau te houden, wordt dan ook geadviseerd om op gevoerde lobby's te reflecteren. Hierbij geldt dat er niet alleen reflectie plaats moet vinden als een lobby ineffectief is geweest, maar ook als deze effectief is geweest. Zo kunnen positieve en negatieve punten bloot worden gelegd. Aangezien de aard van de lobby in veel gevallen hetzelfde is, maar de dossiers en terreinen wisselen, kan het voor de NVB interessant zijn om te experimenteren met een uniform reflectie-protocol. Dit kan een formulier zijn met terugkerende punten over acties binnen het lobbyproces zoals verwerking van nieuwe informatie, afspraken met de

besluitvormer en het positioneren van de eigen organisatie. Op deze manier kan er geleerd worden van gemaakte fouten, maar kan er ook motivatie worden gehaald uit het benoemen van geslaagde zaken. Eventueel kan er ook een stap verder worden gegaan: door op gevoerde lobby's te reflecteren op basis van een reflectieprotocol, kunnen mogelijke patronen binnen dossiers in kaart worden gebracht in het kader van valkuilen of juist successen.

5.3.2 Aanbeveling 2: Naar een duurzame digitale relatie

Het opzetten en onderhouden van een relatie met de achterban en de besluitvormer blijkt volgens de respondenten het belangrijkste onderdeel te zijn om tot een effectieve lobby te komen. Het komt dan ook terug binnen verschillende leiderschapsskills, maar met name binnen communicatieve en sociale skills. Het opzetten en onderhouden van een relatie is volgens de respondenten een proces dat zich op de lange termijn richt. Echter, vanwege het coronavirus wordt er niet afgesproken met besluitvormers. Dit kan een negatieve impact hebben op de relatie met de besluitvormer, omdat er minder contact is.

Aan de NVB wordt geadviseerd om digitaal in contact te blijven met haar achterban en besluitvormers. Dit kan bijvoorbeeld door het periodiek organiseren van webinars of debatten, waar achterban en besluitvormers bij elkaar worden gebracht om te praten en te discussiëren over aangeleverde topics. Hierbij kunnen webinars worden georganiseerd binnen verschillende NVB-domeinen die relevant zijn tijdens de coronacrisis of anders actueel zijn. Er kan worden gedacht aan thema's als 'veilig bankieren tijdens de coronacrisis' of 'de verduurzaming van de bankensector'. Op deze manier kan de NVB, naast het zichtbaar blijven, ook laten zien hoe haar achterban kan bijdragen aan het oplossen van effecten van de coronacrisis.

Ook na de coronacrisis kan het organiseren van online debatten of webinars bijdragen aan het bereiken van een effectieve lobby. Het wordt namelijk mogelijk om, naast Nederlandse besluitvormers, ook EU-besluitvormers te betrekken, zonder dat er ver hoeft worden gereisd. Aangezien de respondenten aangeven dat individueel contact met besluitvormers van belang is, kan het online event niet volstaan als enige activiteit. Het kan daarmee aanleiding zijn om na het debat of webinar door te praten met besluitvormers op individuele basis.

5.3.3 Aanbeveling 3: Politieke monitoring

De respondenten geven aan dat informatie en het inwinnen van informatie een van de belangrijkste onderdelen beslaat van lobbyisme. Zo wordt aangegeven dat er per dag niet alleen tal van nieuwe politieke ontwikkelingen relevant zijn, maar dat er ook rekening moet worden

gehouden met acties van de achterban en stakeholders. Bovendien blijkt dat parlementaire zaken veel spontane wijzigingen ondergaan, waar de lobbyist het overzicht over moet houden.

Er wordt de NVB aangeraden om van politieke monitoring een vast en apart onderdeel te maken binnen de afdeling van public affairs. Op deze manier wordt er één iemand in vaste dienst het aanspreekpunt voor politieke ontwikkelingen, waarmee de centrale informatiefunctie bij één persoon is belegd. Tevens is de persoon in deze functie de vraagbaak voor ontwikkelingen en nadere politieke diensten. Wanneer er bijvoorbeeld relevante debatten plaatsvinden, kunnen deze gekeken worden door de afdeling Politieke Monitoring en kunnen lobbyisten en beleidsadviseurs zich richten op de volgende fasen zoals genoemd door Timmermans et al. (2019). De afdeling Politieke Monitoring kan het verslag van het debat of relevante ontwikkelingen dan doorsturen naar de betreffende beleidsadviseur en lobbyist. Daarbij moet worden aangevuld dat deze functie het beste ingevuld kan worden door iemand met een vast contract. Dit zorgt er voor dat er overzicht kan worden gehouden op langlopende parlementaire zaken. Wanneer deze functie wordt belegd bij iemand met een tijdelijk contract of een stagiair, zal dit ten koste gaan van de effectiviteit van de lobby. Niet alleen kost het een geruime tijd om de nieuwe verantwoordelijke in te werken, maar ook zal dit ten koste gaan van het overzicht op langlopende dossiers.

Literatuurlijst

- ABN AMRO. (z.d.). *Aandeelhoudersstructuur*. Geraadpleegd op 25 juni 2020, van <https://www.abnamro.com/nl/over-abnamro/profiel/organisatie/aandeelhoudersstructuur/index.html>
- Beck, S. & Manuel, K. (2008). *Practical research methods for librarians and information professionals*. New York, NY: Neal-Schuman.
- Bhattacharjee, A. (2012). *Social Science Research* (2de editie) [E-book] https://scholarcommons.usf.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=1002&context=oa_textbooks
- Bitonti, A. (2017). The Role of Lobbying in Modern Democracy: A Theoretical Framework. *Lobbying in Europe*, 17–30. https://doi.org/10.1057/978-1-137-55256-3_2
- Bleijenbergh, I. (2015). *Kwalitatief onderzoek in organisaties* (2de editie). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Bombardini, M., & Trebbi, F. (2019). Empirical Models of Lobbying. *Political Economy Program*. <https://doi.org/10.3386/w26287>
- Breeman, G. E., van Noort, W. J., & Rutgers, M. R. (Eds.) (2012). *De Bestuurlijke kaart van Nederland. Het openbaar bestuur en zijn omgeving in nationaal en internationaal perspectief* (5e herz. druk). Bussum: Coutinho.
- Chalmers, A. W. (2017). When Banks Lobby: The Effects of Organizational Characteristics and Banking Regulations on International Bank Lobbying. *Business and Politics*, 19(1), 107–134. <https://doi.org/10.1017/bap.2016.7>
- Cohen, J. L. 2007. 'Civil Society and Globalization: Rethinking the Categories', in Trägårdh, L., ed., *State and Civil Society in Northern Europe: The Swedish Model Reconsidered*. New York: Berghahn.
- Curtis, E., & O'Connell, R. (2011). Essential leadership skills for motivating and developing staff. *Nursing Management*, 18(5), 32–35. <https://doi.org/10.7748/nm2011.09.18.5.32.c8672>

- De Lange, R., & Linders, P. (2006). Public affairs as reality construction: an established paradigm with new implications. *Journal of Public Affairs*, 6(2), 131–146. <https://doi.org/10.1002/pa.222>
- Emmel, N. (2013). *Sampling and Choosing Cases in Qualitative Research* (1ste editie). Thousand Oaks, Canada: SAGE Publications.
- Faulkner, S. L., & Trotter, S. P. (2017). Data Saturation. *The International Encyclopedia of Communication Research Methods*, 1–2. <https://doi.org/10.1002/9781118901731.iecrm0060>
- Givel, M. S. (2001). Tobacco lobby political influence on US state legislatures in the 1990s. *Tobacco Control*, 10(2), 124–134. <https://doi.org/10.1136/tc.10.2.124>
- Gorard, S., & Taylor, C. (2004). *Combining Methods in Educational and Social Research* (ed druk). Geraadpleegd van <https://web-b-ebshost-com.eur.idm.oclc.org/ehost/detail/detail?vid=0&sid=7f2bd50c-c2f8-467b-af33-888ca7174471%40pdc-v-sessmgr02&bdata=JnNpdGU9ZWVhc3QtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#db=nlebk&AN=233939>
- Halpin, D., & Fraussen, B. (2017). Conceptualising the policy engagement of interest groups: Involvement, access and prominence. *European Journal of Political Research*, 56(3), 723–732. <https://doi.org/10.1111/1475-6765.12194>
- Han, H., Andrews, K. T., Ganz, M., Baggetta, M., & Lim, C. (2011). The Relationship of Leadership Quality to the Political Presence of Civic Associations. *Perspectives on Politics*, 9(1), 45–59. <https://doi.org/10.1017/s1537592710004081>
- Hula, K. W. (1999). *Lobbying Together*. Geraadpleegd van https://books.google.nl/books/about/Lobbying_Together.html?id=zdl7VkJwgcC&redir_esc=y
- Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, JanuaryFebruay, 33-42.
- Kuhn, P., & Weinberger, C. (2005). Leadership Skills and Wages. *Journal of Labor Economics*, 23(3), 395–436. <https://doi.org/10.1086/430282>

- LaPira, T. M., & Thomas, H. F., III. (2014). Revolving door lobbyists and interest representation. *Interest Groups & Advocacy*, 3(1), 4–29.
<https://doi.org/10.1057/iga.2013.16>
- Leech, B. L. (2014). *Lobbyists at Work*. Geraadpleegd van <https://link-springer-com.eur.idm.oclc.org/book/10.1007%2F978-1-4302-4561-2>
- Lowery, D. (2013). Lobbying influence: Meaning, measurement and missing. *Interest Groups & Advocacy*, 2(1), 1–26. <https://doi.org/10.1057/iga.2012.20>
- McGrath, C. (2006). The ideal lobbyist. *Journal of Communication Management*, 10(1), 67–79. <https://doi.org/10.1108/13632540610646382>
- Matthews, B., & Ross, L. (2014). *Research Methods*. New York, Verenigde Staten: Pearson Education Limited.
- Mearsheimer, John J. and Walt, Stephen M., The Israel Lobby and U.S. Foreign Policy (March 2006). KSG Working Paper No. RWP06-011. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=891198> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.891198>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2019, 8 augustus). *Werking parlementaire democratie*. Geraadpleegd op 15 februari 2020, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/democratie/werking-parlementaire-democratie>
- Ministerie van Justitie en Veiligheid. (2018, 17 september). *Internetconsultatie nieuwe wet- en regelgeving*. Geraadpleegd op 16 juni 2020, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/wetgeving/internetconsultatie-nieuwe-wet--en-regelgeving>
- MKB Nederland. (2020, 20 maart). *Lobby*. Geraadpleegd op 3 april 2020, van <https://www.mkbdenhaag.nl/lobby/>
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Connelly, M. S., & Marks, M. A. (2000). Leadership skills. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 155–170. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(99\)00047-8](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(99)00047-8) [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(99\)00047-8](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(99)00047-8)
- NVB. (z.d.-a). *Bestuur*. Geraadpleegd op 18 april 2020, van <https://www.nvb.nl/over-ons/bestuur/>
- NVB. (z.d.-b). *Leden*. Geraadpleegd op 18 april 2020, van <https://www.nvb.nl/over-ons/leden/>

- NVB. (z.d-c). *Nederlandse Vereniging van Banken*. Geraadpleegd op 30 maart 2020, van <https://www.nvb.nl/over-ons/nederlandse-vereniging-van-banken/>
- Slob, B., & Weyzig, F. (2010). Corporate Lobbying and Corporate Social Responsibility: Aligning Contradictory Agendas. *Business, Politics and Public Policy*, 160–183. https://doi.org/10.1057/9780230277243_7 https://doi.org/10.1057/9780230277243_7
- Scheltema Beduin, A., & ter Weele, W. (2015). *Lifting the lid on lobbying enhancing trust in public decisionmaking in the Netherlands*. Geraadpleegd van <https://lobbywatch.nl/wp-content/uploads/2016/12/Lifting-the-Lid-on-Lobbying-Enhancing-Trust-in-Public-Decision-making-in-the-Netherlands.pdf>
- Stebbins, R. (2001). Exploratory Research in the Social Sciences. *Qualitative Research Methods*. <https://doi.org/10.4135/9781412984249>
- Stichting Onderzoek Multinationale Ondernemingen (SOMO). (2016). *A structural problem in the shadows: lobbying by banks in The Netherlands*. Geraadpleegd van <https://www.somo.nl/nl/wp-content/uploads/sites/2/2016/11/A-structural-problem.pdf>
- Travers, M. (2001). *Qualitative Research Through Case Studies*. Thousand Oaks, Canada: SAGE Publications.
- Unie van Waterschappen. (2020, 28 februari). *Lobby*. Geraadpleegd op 3 april 2020, van <https://www.uvw.nl/thema/communicatie/lobby/>
- Van Thiel, S. (2015). *Bestuurskundig onderzoek* (3de editie). Bussum, Nederland: Coutinho.
- Van Wart, M. (2017). *Leadership in Public Organizations. An Introduction* (3e editie). Armonk N.Y.: M.E. Sharpe
- Weiss, R. S. (1994). *Learning from Strangers: The Art and Method of Qualitative Interview Studies*. Amsterdam, Nederland: Amsterdam University Press.

Bijlage 1: Informatieblad respondenten

Informatieblad voor scriptieonderzoek ‘Vaardigheden van onzichtbare leiders: Een onderzoek naar leiderschapsskills in de lobbysector’

Onder begeleiding van dr. Cannaerts onderzoekt B.E.J. Hut hoe leiderschapsskills een rol spelen bij het bereiken van een effectieve lobby. Met behulp van uw deelname kan dit onderzoek worden gerealiseerd. Bas is benieuwd naar *uw mening* over de bijdrage van leiderschapsskills aan een effectieve lobby. Er zijn geen goede of foute antwoorden.

Waarom dit onderzoek?	Het veld van lobby en Public Affairs is in de literatuur relatief weinig onderzocht. Er wordt daarom een explorierend onderzoek uitgevoerd naar skills die bijdragen aan een effectieve lobby. Dit onderzoek wordt uitgevoerd vanuit de Erasmus Universiteit Rotterdam.
Verloop	U neemt deel aan een onderzoek waarbij we informatie zullen vergaren door: <ul style="list-style-type: none">- U te interviewen en uw antwoorden op te nemen via audio- of video-opname. Er wordt een transcript uitgewerkt van het interview en binnen twee weken naar u gestuurd. Binnen het onderzoek wordt u geanonimiseerd. U zult binnen het onderzoek een toewijzing kennen in de vorm van R is cijfer, bijvoorbeeld R8.
Vertrouwelijkheid	Wij doen er alles aan uw privacy zo goed mogelijk te beschermen. Naast de student zal alleen de scriptiebegeleider, tweede lezer en stagebedrijf van de student toegang krijgen tot alle door u verstrekte gegevens. Er wordt op geen enkele wijze vertrouwelijke informatie of persoonsgegevens van of over u naar buiten gebracht, waardoor iemand u zal kunnen herkennen.
Vrijwilligheid	U hoeft geen vragen te beantwoorden die u niet wilt beantwoorden. Als u tijdens het onderzoek besluit om uw medewerking te staken, zullen de gegevens die u reeds hebt verstrekt tot het moment van intrekking van de toestemming in het onderzoek gebruikt worden.

Wilt u stoppen met dit onderzoek? Neem dan contact op met Bas Hut via Hut@nvb.nl of 0631583240.

Dataopslag

In de scriptie zullen anonieme gegevens of pseudoniemen worden gebruikt. De audio-opnamen, formulieren en/of andere documenten die in het kader van deze scriptie worden gemaakt of verzameld, worden beveiligd opgeslagen.

De onderzoeksgegevens worden bewaard voor een periode van tien jaar. Uiterlijk na het verstrijken van deze termijn zullen de gegevens worden verwijderd of worden geanonimiseerd zodat ze niet meer te herleiden zijn tot een persoon.

Indienen van een vraag of klacht

Indien u specifieke vragen heeft over hoe er met uw persoonsgegevens wordt omgegaan, kunt u deze stellen aan Bas Hut via Hut@nvb.nl of 0631583240. U kunt daarnaast een klacht indienen bij de Autoriteit Persoonsgegevens indien u vermoedt dat uw gegevens verkeerd zijn verwerkt.

JA NEE

- 1 Ik ben voldoende geïnformeerd over het onderzoek. Ik heb het informatieblad gelezen en heb daarna de mogelijkheid gehad vragen te kunnen stellen. Deze vragen zijn voldoende beantwoord en ik heb voldoende tijd gehad om over mijn deelname te beslissen.

- 2 Ik neem vrijwillig deel aan dit onderzoek. Het is mij duidelijk dat ik deelname aan het onderzoek op elk moment, zonder opgaaf van reden, kan beëindigen. Ik hoef een vraag niet te beantwoorden als ik dat niet wil.

Voor deelname aan het onderzoek is het bovendien nodig dat u voor verschillende onderdelen specifiek toestemming geeft. Let wel, als je jonger dan achttien jaar bent, dient een van je ouders/verzorgers dit formulier ook te ondertekenen.

- 3 Ik geef toestemming om de gegevens die tijdens dit onderzoek over mij worden verzameld te verwerken zoals is uitgelegd in het bijgevoegde informatieblad. Deze toestemming ziet ook op het verwerken van gegevens over mijn

gezondheid, ras, etnische afkomst, politieke opvattingen, religieuze of levensbeschouwelijke opvattingen, lidmaatschap van een vakbond, seksueel gedrag, seksuele gerichtheid en/of mijn genetische of biometrische gegevens.

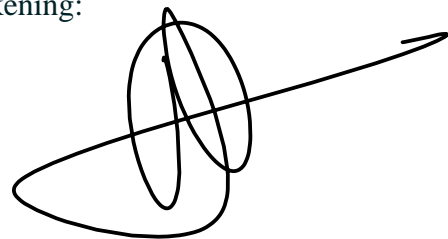
- 4 Ik geef toestemming om tijdens het gesprek geluid- en/of video-opnames te maken en mijn antwoorden uit te werken in een transcript.
- 5 Ik geef toestemming om mijn antwoorden te gebruiken voor quotes in de scriptie van de student.
- 7 Ik geef toestemming om mijn echte naam te vermelden bij de hierboven bedoelde quotes.
- 6 Ik geef toestemming om de bij mij verzamelde gegevens te bewaren en in gepseudonimiseerde vorm te gebruiken voor al het verdere onderzoek dat er later mee gedaan kan worden.
- 7 Ik geef toestemming ...

Naam deelnemer:

Naam student: B.E.J. Hut

Handtekening:

Handtekening:



Datum:

Datum:

Bijlage 2: Interview vragenlijst

Introductie (vooraf verkregen)

1. Datum:
2. Leeftijd:
3. Geslacht:
4. Diensttermijn NVB:
5. Dienststatus:

Effectieve lobby

6. Hoe zou jij de lobbysector beschrijven?
7. Hoe zou jij een effectieve lobby omschrijven?
8. Welke stappen moeten worden doorlopen om tot een effectieve lobby te komen?
9. Wat is het belangrijkste onderdeel om tot een effectieve lobby te komen?

Effectieve lobby factoren

10. Hoe zie jij de rol van verbale informatie-uitwisselingen binnen het lobbyproces?
11. Hoe zie jij de rol van non-verbale informatie-uitwisselingen binnen het lobbyproces?
12. Hoe komt het kunnen omgaan met complexiteit terug binnen jouw werkzaamheden?
13. Op welke manier komt het hebben van gezag terug in het lobbyproces?
14. Welke rol speelt macht om tot een effectieve lobby te komen?
15. Wat is de rol van overleg binnen een succesvolle lobby?
16. Hoe zie jij het strategisch kiezen van je gedrag terug in een effectieve lobby?
17. Welk type kennis is nodig om tot een effectieve lobby te komen?
18. Welke rol is er weggelegd voor het kunnen oplossen van problemen?
19. Hoe zie jij het kunnen toepassen van nieuwe informatie binnen het goed kunnen uitvoeren van je werk?

20. Hoe ondersteunt de organisatie werknemers in het bereiken van een effectieve lobby?

Leiderschap

22. Wat is de rol van leiderschap binnen een effectieve lobby?

23. Welke vaardigheden van een leider spelen een belangrijke rol binnen een effectieve lobby?

24. Welke vaardigheden spelen een minder belangrijke rol?

25. Kun je iets vertellen over de rol van persoonlijke uitstraling van een leider om tot een effectieve lobby te komen?

26. Welke rol speelt de zelfreflectie van de leider om tot een effectieve lobby te komen?

Afsluiting

27. Wil je nog iets verduidelijken of toevoegen?

Bijlage 3: Codeboom

Beeldvorming	Positieve connotatie	Belangenbehartiging
		Brugfunctie
		Adviesrol
	Negatieve connotatie	Geromantiseerde sfeer
		Achterkamertjes
		Mediasering
Informeel leiderschap	Onofficieel	Dynamisch leiderschap
		Ongestructureerd leiderschap
	Gezagbasis	Afstemmen met volgers
		Groeien in proces en rol
Communicatie	Fysiek contact	Real life afspraak
		Aanwezig zijn bij debatten/commissies
	Niet-fysiek contact	Bellen
		Mailen
		Papers sturen
		Onderzoeken sturen
Complexiteit	Tolk functie	Schakelen
		Coalities vormen
		Stakeholders kennen
		Belangen achterban bundelen
Vertrouwen	Vertrouwensrelatie met achterban	Informatie uitwisselen
		Verwachtingen afstemmen
		Uitruilen van informatie
	Vertrouwensrelatie met besluitvormer	Elkaar helpen
		Gelijkwaardige gesprekspartners

Zelfreflectie	Veel zelfreflectie	Flexibel zijn
		Bewust zijn van leiderschapsrol
		Leermomenten inbouwen
	Weinig zelfreflectie	Zwakke leider
		Twijfelen
		Falen
		Ouderwets
Legitimiteit	Gezag	Lange termijn focus
		Motivatie
		Constructief gedrag
	Inhoudelijke kennis	Kennis van democratisch proces
		Kennis van sociale netwerken
Leren	Zicht op interne ontwikkelingen	Bestaande kennis gebruiken
		Omgaan met crisissituaties
		Oplossende capaciteit kennen
	Zicht op externe ontwikkelingen	Zicht op probleemstelling van besluitvormer
		Partijen verbinden
		Zicht op wijzigende perceptie van externe actoren