



Algemene Bestuursdienst  
*Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties*

# Publiek leiderschap in beweging?

Een kwalitatief onderzoek naar leiderschapsvaardigheden in een VUCA-wereld

**Patrick Aarnoudse – 412905**  
**Masterscriptie Bestuurskunde**  
**Publiek Management**  
**Erasmus Universiteit Rotterdam**  
**Augustus 2020**  
**Aantal woorden: 19.654**  
**Begeleider: dr. N.J.L. Cannaerts**  
**Tweede lezer: dr. V.M.F. Homburg**

## Erasmus Universiteit Rotterdam

Erasmus School of Social and Behavioural Sciences  
Bestuurskunde | Publiek Management

Scriptiebegeleider en eerste beoordelaar: dr. N.J.L. Canaerts  
Tweede beoordelaar: dr. V.M.F. Homburg

**Erasmus  
University  
Rotterdam**



## Bureau Algemene Bestuursdienst

Afdeling Beleid, Innovatie & Communicatie  
Stagebegeleider: Barbara Zeeman-Cellissen  
Zurichtoren, Muzenstraat 31  
2511 VW Den Haag



Algemene Bestuursdienst  
*Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties*

## Auteur

Patrick Aarnoudse  
412905  
P10bab@live.nl

## Datum

10 augustus 2020

## Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt mijn masterscriptie “Publiek leiderschap in beweging?”, een kwalitatief onderzoek naar leiderschapsvaardigheden in een VUCA-wereld. Met ontzettend veel plezier ben ik vanaf februari aan de slag gegaan in de interessante organisatie van Bureau Algemene Bestuursdienst. Vanaf de start van mijn stage werd ik direct meegenomen in de actualiteit rondom de aandacht voor het functioneren van topambtenaren bij de belastingdienst. Met veel interesse heb ik meegekregen hoe er binnen BABD met passie wordt gewerkt aan de ontwikkeling van publiek leiderschap. Ik ben ontzettend warm ontvangen door collega’s, kon altijd even sparren over mijn scriptieonderwerp en ben zeer dankbaar voor de hulp die ik heb ontvangen bij het vinden van respondenten voor mijn onderzoek. In het bijzonder wil ik graag mijn stagebegeleider Barbara en afdelingshoofd Maurits bedanken voor hun begeleiding en vertrouwen in mij.

Ironisch genoeg stipte de coronacrisis aan hoe VUCA de wereld kan zijn en kwamen de VUCA-kenmerken uit mijn theoretisch kader ineens dichterbij mijn belevingswereld dan ooit. De Zúrichtoren in Den Haag werd plots ingewisseld voor mijn studentenkamer in de 1<sup>e</sup> Middellandstraat, gelukkig heb ik sinds de heropening van de universiteitsbibliotheek wel uitgebreid afscheid kunnen nemen van mijn geliefde Erasmus Universiteit. Door de uitdagingen van het thuiswerken, digitale oplossingen en coronamaatregelen zal ik deze scriptieperiode in ieder geval niet snel vergeten.

Tot slot wil graag mijn scriptiebegeleider Nele Cannaerts bedanken voor haar betrokken begeleiding, nuttige feedback en relativering waar ik tijdens onze videobelletjes soms zichtbaar behoefte aan had.

Ik wens u veel leesplezier,

Patrick Aarnoudse

Rotterdam, 10 augustus 2020

## Managementsamenvatting

Publieke leiders hebben in een politiek-bestuurlijke context te maken met maatschappelijke opgaven en toenemende complexiteit. Deze complexiteit kan beter gevat worden met het erkennen van de VUCA-wereld, die wordt getypeerd door volatiliteit, onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit. In dit onderzoek wordt relevante literatuur omtrent VUCA-kenmerken, publiek leiderschap en leiderschapsvaardigheden geconfronteerd met de empirische werkelijkheid van publieke leiders aan de hand van de volgende hoofdvraag:

***“Hoe beïnvloeden VUCA-kenmerken, volatiliteit, onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit, effectieve leiderschapsvaardigheden binnen het publieke domein?”***

Om deze vraag te beantwoorden zijn er mailinterviews afgenomen met 33 respondenten, topambtenaren verspreid over tien verschillende ministeries. Dit heeft gezorgd voor een rijke dataset aan percepties en ervaringen op het gebied van VUCA-kenmerken en publiek leiderschap.

Respondenten omschrijven de context waarin zij werken als een dynamische politiek-bestuurlijke omgeving die gekenmerkt wordt door maatschappelijke impact, het belang van samenwerking en de aanwezigheid van complexiteit. Uit de analyse blijkt dat volatiliteit, onzekerheid en complexiteit volop aanwezig zijn in de empirie. Ambiguïteit lijkt minder aanwezig, dit is vooral te danken aan de uitgebreide omgang met volatiliteit, onzekerheid en complexiteit die respondenten omschrijven. Wat betreft de omgang met volatiliteit wordt in de empirie bevestigd dat een gezamenlijke visie zorgt voor een stip aan de horizon die helpt bij de omgang met dynamiek en snelheid. Een volatiele context vereist tevens een wendbare houding en heldere communicatie. In het kader van onzekerheid blijkt uit de empirie dat publieke leiders in staat moeten zijn om andere perspectieven te begrijpen om zo vraagstukken te verbinden en tot gedeelde probleemoplossingen te komen. Wat betreft aanwezige complexiteit is het allereerst van belang om verschillende actoren en hun belangen te identificeren. Vervolgens is het aan de publieke leider om verbinding en samenwerking te faciliteren.

In de door respondenten beschreven context zijn verbinden en samenwerken bij uitstek de belangrijkste leiderschapsvaardigheden. Daarnaast is een brede basis noodzakelijk voor publieke leiders volgens de empirie. Op het interactieniveau is het van belang om duidelijk te communiceren en invloed uit te oefenen, terwijl technische leiderschapsvaardigheden van belang zijn voor gezag binnen een organisatie. Ook het lerend vermogen speelt een belangrijke rol, een publieke leider moet aandacht hebben voor het belang van feedback en reflectie volgens respondenten. Dit onderzoek benadrukt bij uitstek dat er veel wordt gevraagd van de publieke leider. Werken in een publieke context wordt door een respondent omschreven als *werken met een extra handicap*. De VUCA-kenmerken volatiliteit, onzekerheid en complexiteit zijn nadrukkelijk aanwezig in een publieke context. Deze kenmerken zorgen ervoor dat publieke leiders over een diverse set aan leiderschapsvaardigheden moeten beschikken om effectief te opereren in het publieke domein.

# Inhoudsopgave

Voorwoord .....	3
Managementsamenvatting .....	4
1. Inleiding .....	7
1.1 Wetenschappelijke relevantie .....	8
1.2 Bestuurskundige relevantie .....	9
1.3 Maatschappelijke relevantie .....	9
1.4 Leeswijzer .....	10
2. Theoretische verkenning.....	11
<i>Wat leert de literatuur ons over de VUCA-wereld?</i> .....	11
<i>Wat leert de literatuur ons over publiek management en leiderschapsvaardigheden?</i> .....	13
<i>Welke leiderschapsvaardigheden zijn belangrijk voor de omgang met VUCA-kenmerken volgens de literatuur?</i> .....	16
3. Methodologische verantwoording .....	19
3.1 Werkwijze .....	19
3.2 Operationalisering.....	20
3.3 Coderen .....	22
3.4 Case.....	22
3.5 Sampling methodiek .....	23
3.6 Respondentenoverzicht .....	23
3.7 Validiteit .....	25
3.8 Betrouwbaarheid .....	25
4. Resultaten en analyse.....	26
4.1. <i>Hoe omschrijven publieke leiders de interne en externe context waarin zij werken?</i> .....	26
4.1.1 Resultaten.....	26
4.1.2 Analyse .....	29
4.2. <i>Hoe gaan publieke leiders om met VUCA-kenmerken volgens de empirie?</i> .....	30
4.2.1 Resultaten volatiliteit.....	30
4.2.2 Analyse volatiliteit .....	31
4.2.3 Resultaten onzekerheid .....	32
4.2.4 Analyse onzekerheid .....	33
4.2.5 Resultaten complexiteit .....	33
4.2.6 Analyse complexiteit.....	35
4.2.7 Resultaten ambiguïteit.....	36
4.2.8 Analyse ambiguïteit .....	36

<b>4.3. Welke leiderschapsvaardigheden zijn het belangrijkst voor publieke leiders volgens de empirie?</b> .....	36
<b>4.3.2 Analyse leiderschapsvaardigheden</b> .....	38
<b>4.4. Hoe ziet de publieke leider van de toekomst eruit volgens de empirie?</b> .....	39
<b>4.4.1 Resultaten</b> .....	39
<b>4.4.2 Analyse</b> .....	41
<b>5. Conclusie en discussie</b> .....	<b>42</b>
<b><i>“Hoe beïnvloeden VUCA-kenmerken, volatiliteit, onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit, effectieve leiderschapsvaardigheden binnen het publieke domein?”</i></b> .....	42
<b>5.1 Discussie</b> .....	43
<b>5.1.1 Theorie</b> .....	43
<b>5.1.2 Empirie</b> .....	44
<b>5.2 Aanbevelingen</b> .....	44
<b>6. Bibliografie</b> .....	<b>45</b>
<b>Bijlage 1 - Interviewvragen</b> .....	<b>48</b>
<b>Bijlage 2 – Codeboom</b> .....	<b>49</b>

## 1. Inleiding

Er is in toenemende mate sprake van maatschappelijke uitdagingen die zowel fysieke landsgrenzen als grenzen van wetenschapsgebieden overschrijdt. Maatschappelijke opgaven ten gevolge van bijvoorbeeld migratie, klimaat of terrorisme zorgen voor complexe vraagstukken. Head (2008) noemt deze uitdagingen *wicked problems*, omdat er gediscussieerd kan worden over de aard van problemen en diverse probleemoplossingen vanuit een veelvoud aan invalshoeken. Een realiteit gekenmerkt door *wicked problems* biedt de overheid de lastige taak om te gaan met de complexiteit die dit met zich mee brengt (Head, 2008). Toenemende complexiteit zorgt voor meer aandacht voor samenwerkingen met bedrijven, maatschappelijke partners en burgers in beleidsnetwerken (Osborne, 2010). Zowel de stikstofcrisis als de wereldwijde verspreiding van het coronavirus illustreren de levendige complexiteit waar de overheid vandaag de dag mee te maken heeft (NRC, 2020; Rijksoverheid, 2020a).

Complexiteit kan beter gevat worden met het erkennen van de VUCA-wereld. VUCA is een acroniem van de Engelse termen *volatility, uncertainty, complexity en ambiguity*, ofwel volatiliteit, onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit (Horney et al., 2010). Volatiliteit gaat in op de beweeglijkheid van het speelveld, onzekerheid omvat de onvoorspelbaarheid van gebeurtenissen in de toekomst, complexiteit behelst de vervlechting van actoren en belangen en ambiguïteit draait om onduidelijkheid in het heden (Horney et al., 2010; Kinsinger & Walch, 2012; Reeves et al., 2012). Deze VUCA-context zorgt volgens Horney et al. (2010) voor nieuwe uitdagingen op het gebied van leiderschap. In de wetenschappelijke literatuur worden de uitdagingen van de VUCA-wereld vooral benaderd vanuit een bedrijfsmatige context met oplossingen in de private sector (Johansen, 2012; Kinsinger & Walch, 2012; Mack et al., 2015). Lawrence (2013) stelt dat de VUCA-wereld aangevlogen zou moeten worden met een andere betekenis van het acroniem; visie, begrijpen (understanding), duidelijkheid (clarity) en behendigheid (agility). Waar veel onderzoeken zich richten op de private sector is er nog relatief weinig onbekend over omgang met VUCA-kenmerken in de publieke sector (Kinsinger & Walch, 2012; Bennet & Lemoine, 2014). In het kader van publiek leiderschap wordt wel veel aandacht besteed aan de omgang met complexiteit in bijvoorbeeld het werk van Uhl-Bien, Marion & McKelvey (2007) en Murphy, Rhodes, Meek & Denyer (2017). De VUCA-wereld wordt erkend in het werk van Van Wart (2017) maar er is nog relatief weinig onderzoek naar de implicaties van VUCA-kenmerken voor publiek leiderschap en bijbehorende leiderschapsvaardigheden. Omdat we nog onvoldoende weten over de invloed van VUCA-kenmerken op leiderschapsvaardigheden in het publieke domein is de doelstelling van dit onderzoek als volgt:

*“Het verklaren van de invloed van VUCA-kenmerken op effectieve leiderschapsvaardigheden door enerzijds gebruik te maken van relevante wetenschappelijke literatuur en anderzijds de diepte in te gaan door middel van mailinterviews met publieke leiders”*

Om bovengenoemde doelstelling te realiseren dient antwoord te worden gegeven op de volgende hoofdvraag die centraal staat in dit onderzoek:

***“Hoe beïnvloeden VUCA-kenmerken, volatiliteit, onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit, effectieve leiderschapsvaardigheden binnen het publieke domein?”***

Om antwoord te geven op de hoofdvraag wordt stapsgewijs toegewerkt naar de benodigde kennis aan de hand van de volgende deelvragen:

- Wat leert de literatuur ons over de VUCA-wereld?
- Wat leert de literatuur ons over publiek management en leiderschapsvaardigheden?
- Welke leiderschapsvaardigheden zijn belangrijk voor de omgang met VUCA-kenmerken volgens de literatuur?
- Hoe omschrijven publieke leiders de interne en externe context waarin zij werken?
- Hoe gaan publieke leiders om met VUCA-kenmerken volgens de empirie?
- Welke leiderschapsvaardigheden zijn het belangrijkste voor publieke leiders volgens de empirie?
- Hoe ziet de publieke leider van de toekomst eruit volgens de empirie?

Om deze vragen te beantwoorden zal een case study worden uitgevoerd vanuit de praktijk van Bureau Algemene Bestuursdienst (BABD). BABD is de management development partner voor de leden van de Algemene Bestuursdienst (ABD). De ABD is een verzamelnaam voor verschillende managementfuncties in de schalen 15 en hoger binnen de Rijksoverheid. Topambtenaren in deze managementfuncties worden ABD'ers genoemd (Algemene Bestuursdienst, 2020a). BABD is vervolgens verantwoordelijk voor het werving- en selectieproces en voor de opleiding en ontwikkeling van ABD'ers (Algemene Bestuursdienst, 2020a). De ABD is het epicentrum wat betreft publiek leiderschap binnen de Nederlandse overheid (Rijksoverheid 2020b). In het kader van de hoofdvraag van dit onderzoek is de ABD een uitermate interessante omgeving om inzicht te verschaffen in de percepties en ervaringen van publieke leiders. Door middel van mailinterviews met topambtenaren wordt in dit onderzoek nader ingegaan op de invloed van VUCA-kenmerken op leiderschapsvaardigheden. Vanuit de organisatie van BABD wordt in dit onderzoek data verzameld bij de ABD, de respondenten zijn topambtenaren verspreid binnen de Rijksoverheid.

## 1.1 Wetenschappelijke relevantie

Diverse auteurs gaan in op leiderschap in een VUCA-wereld maar deze onderzoeken zijn vooral gericht op de private sector (Johansen, 2012; Kinsinger & Walch, 2012; Bennet & Lemoine, 2014). Over de omgang met VUCA-kenmerken in het publieke domein is nog relatief weinig bekend. In het publieke domein wordt wel onderzoek gedaan naar leiderschap in complexe systemen, zoals in werk van onder andere Uhl-Bien et al. (2007) of Murphy et al. (2017). De *complexity leadership theory* van Uhl-Bien et al. (2007) vormt een opstapje voor de koppeling met VUCA-kenmerken, deze erkent namelijk dat leiderschap niet enkel relevant is binnen de eigen organisatie maar ook in complexe systemen in de externe omgeving. Murphy et al. (2017) gaan in op het balanceren van interne controle en externe beïnvloeding. De balans tussen interne processen en de externe omgeving kwam eerder terug in het werk van Bennet & Lemoine (2014), die dit benoemen als een uitdaging onder invloed van VUCA-kenmerken. Dit onderzoek draagt op drie manieren bij aan de wetenschappelijke kennis. Ten eerste zal in dit onderzoek VUCA-literatuur uit privaat onderzoek worden uitgebreid met relevante theoretische invloeden uit de publieke sector. Ten tweede wordt de hoofdzakelijke private empirie van VUCA-onderzoeken in dit onderzoek uitgebreid naar de publieke sector. Ten derde levert dit onderzoek een bijdrage aan actuele kennis omtrent publiek leiderschap, waar in een tijd waar men steeds meer naar de overheid kijkt nog meer vraag naar is.



## 1.2 Bestuurskundige relevantie

Zowel 't Hart (2014) als Van Wart (2017) benadrukken het dynamische karakter van leiderschap in de publieke sector. Juist in turbulente tijden wordt duidelijk hoe belangrijk de omgang met complexiteit is voor de overheid. Publieke organisaties worden geacht over de grenzen van ministeries en wetenschapsgebieden heen te gaan om maatschappelijke problemen op te lossen ('t Hart, 2014; Van Wart, 2017). Koppenjan (2012) stelt dat publieke organisaties verschillende waarden uit modellen van publiek management balanceren, zoals bijvoorbeeld efficiëntie of juist maatschappelijke impact. Groeneveld (2019) bevestigt dat er sprake is van conflicterende waarden binnen publieke organisaties en benadrukt dat er steeds meer gevraagd wordt van overheden. Wat betreft de omgang met de VUCA-wereld is in de Bestuurskundige literatuur nog onvoldoende bekend over de implicaties voor publiek leiderschap. In dit onderzoek wordt ingespeeld op dit gebrek aan kennis door inzicht te bieden in de invloed van VUCA-kenmerken op leiderschapsvaardigheden. Door dit onderzoek kan men reflecteren op de benodigde leiderschapsvaardigheden in het publieke domein die noodzakelijk zijn om te opereren in een VUCA-wereld. Zijn we al op de goede weg of moeten we publiek leiderschap anders gaan benaderen? Uitermate relevante materie voor Bestuurskundigen die focussen op een optimale organisatie van de overheid (Groeneveld, 2019). Voor Bestuurskundigen is dit onderzoek relevant om meer te weten over hoe overheden, en in het bijzonder publieke leiders, opereren in een VUCA-context. Daarnaast levert dit onderzoek een bijdrage aan Bestuurskundige kennis wat betreft publiek leiderschap, waar juist in tijden van crisis de ogen gericht zijn op de publieke leider ('t Hart, 2014; Boin, 2017).

## 1.3 Maatschappelijke relevantie

Røste & Miles (2005) benadrukken de dienstbare houding ten aanzien van burgers die kenmerkend is voor de publieke sector, waar maatschappelijke opgaven centraal staan. Van der Wal (2017) benadrukt dat deze maatschappelijke opgaven steeds meer van de overheid vragen omdat problemen letterlijk en figuurlijk grensoverschrijdend zijn. In het kader van maatschappelijke opgaven ten gevolge van migratie, klimaat of terrorisme opereren publieke leiders van de 21<sup>e</sup> eeuw in een VUCA-wereld (Van der Wal, 2017). De actualiteit rondom de pandemie van het coronavirus illustreert de complexiteit waar een overheid op moet reageren en de internationale context waarin zij opereert (Rijksoverheid, 2020). De burger kijkt steeds vaker naar de overheid en vooral in tijden van crisis wordt steeds meer verwacht van publieke organisaties volgens 't Hart (2014). Allereerst draagt dit onderzoek bij aan een beter begrip van de implicaties die de veranderende wereld met zich meebrengt. Ten tweede zorgt dit voor meer maatschappelijke kennis over de gevolgen van de VUCA-wereld voor de organisatie van ons openbaar bestuur. Ten derde kan kennis over leiderschapsvaardigheden in een VUCA-context bijdragen aan reflectie op nieuwe vormen van publiek leiderschap die een bijdrage leveren aan het realiseren van maatschappelijke meerwaarde. Tot slot kan de aandacht voor publiek leiderschap binnen de Rijksoverheid bijdragen aan hernieuwd vertrouwen vanuit de burger richting de overheid.

#### 1.4 Leeswijzer

Allereerst wordt in de theoretische verkenning relevante literatuur besproken. Vervolgens wordt in de methodologische verantwoording ingegaan op de keuzes die voorafgaand en tijdens dit onderzoek zijn gemaakt. In het hoofdstuk "Resultaten en analyse" wordt ingegaan op de verworven data en wordt antwoord gegeven op verschillende deelvragen. In de conclusie wordt de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord om vervolgens in de discussie nog eens te reflecteren op het uitgevoerde onderzoek.

## 2. Theoretische verkenning

In dit hoofdstuk zal aan de hand van de volgende deelvragen in worden gegaan op relevante literatuur:

- Wat leert de literatuur ons over de VUCA-wereld?
- Wat leert de literatuur ons over publiek management en leiderschapsvaardigheden?
- Welke leiderschapsvaardigheden zijn belangrijk voor de omgang met VUCA-kenmerken volgens de literatuur?

Met behulp van verschillende theoretische concepten wordt allereerst ingegaan op de kenmerken van de VUCA-wereld. Vervolgens is er aandacht voor de verschillende modellen van publiek management en de omgang met complexiteit binnen publieke organisaties. Hierop voortbordurend wordt ingegaan op publiek leiderschap en leiderschapsvaardigheden. Tot slot zullen relevante verbanden tussen literatuur rondom VUCA-kenmerken en leiderschapsvaardigheden in het publieke domein worden aangestipt. Met behulp van dit theoretisch kader kan vervolgens in de empirie een brug worden geslagen van theoretische relaties naar de praktijk van leiderschapsvaardigheden in een VUCA-wereld.

### *Wat leert de literatuur ons over de VUCA-wereld?*

Voortbordurend op de opgekomen aandacht voor complexiteit wordt de laatste jaren steeds meer gesproken over de VUCA-wereld waarin publieke leiders opereren (Van der Wal, 2017). De term VUCA werd geïntroduceerd door het *U.S. Army War College* om de dynamische realiteit van vandaag de dag te typeren (Kinsinger & Walch, 2012). VUCA is een acroniem van de Engelse termen *volatility, uncertainty, complexity en ambiguity*, ofwel volatiliteit, onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit.

Volatiliteit ofwel beweeglijkheid is een begrip dat vooral in de financiële sector wordt gebruikt voor koerswisselingen (Lawrence, 2013). Deze *financiële turbulentie* richt zich echter niet enkel op private aangelegenheden en de kapitaalmarkt. Toegenomen digitalisering, verbondenheid, internationale handel en in feite de complete globalisering zorgen voor een toename van snelheid in het private en publieke domein (Lawrence, 2013; Reeves et al., 2012). Door constante connectiviteit ontstaat als het ware een speelveld dat 24/7 in beweging is, volatiliteit omvat zowel het veelvoud van gebeurtenissen (beweeglijkheid) als de snelheid waarin deze gebeurtenissen elkaar opvolgen (Reeves et al., 2012).

*Uncertainty*, onzekerheid, gaat in op de toegenomen onvoorspelbaarheid van gebeurtenissen (Horney et al., 2010; Lawrence, 2013). Onder invloed van toegenomen volatiliteit wordt het voor leiders lastiger om te handelen op basis van gebeurtenissen uit het verleden, de wereld wordt zo in grotere mate onvoorspelbaar. Volatiliteit en onzekerheid corresponderen met elkaar en zorgen zo voor nieuwe uitdagingen inzake besluitvorming (Kinsinger & Walch, 2012). Concluderend draait het concept onzekerheid om onvoorspelbaarheid van gebeurtenissen in de toekomst (Horney et al., 2010).

Complexiteit wordt gekenmerkt door een toename van aanwezige actoren alsmede door een toename van vervlechting van actoren. Men is in steeds grotere mate afhankelijk van elkaar binnen verschillende netwerken die door Gerrits (2012) als levende beleidslandschappen worden omschreven. De overheid heeft steeds meer te maken met complexiteit, mede door het feit dat

maatschappelijke vraagstukken de klassieke overheidsverdelingen overstijgen (Theisens, 2015). Daarnaast stellen Bil & Teisman (2017) dat pogingen om complexiteit te reduceren ironisch genoeg juist leiden tot meer complexiteit. In de VUCA-context kan de definitie van complexiteit worden samengevat als de toegenomen vervlechting van actoren en hun belangen (Horney et al., 2010).

Ambigüiteit, vaagheid c.q. onduidelijkheid, komt min of meer voort uit verwarring die het gevolg kan zijn van toegenomen complexiteit (Horney et al., 2010). Kail (2010) stelt dat ambigüiteit ook getypeerd kan worden als het gebrek aan vermogen om bedreigingen en kansen in te schatten voordat deze in de werkelijkheid plaatsvinden. Het gaat bij ambigüiteit om de interpretatie van gebeurtenissen. Hiermee lijkt er veel overlap te zijn met onzekerheid, het verschil is dat onzekerheid meer gericht is op de toekomst terwijl ambigüiteit in het heden aanwezig is (Grenier et al., 2005). Concluderend is de definitie van ambigüiteit te vatten in onduidelijkheid om kansen en bedreigingen in te schatten in het heden (Horney et al., 2010; Kail, 2010). Tot slot is het van belang te beseffen dat de verschillende VUCA-kenmerken hand in hand gaan en elkaar kunnen beïnvloeden en versterken. Meer volatiliteit zorgt bijvoorbeeld vrijwel altijd voor meer onzekerheid volgens Lawrence (2013), gebeurtenissen volgen elkaar immers in hoog tempo op. Op deze manier kunnen de verschillende kenmerken niet los van elkaar worden gezien maar is er ook geen sprake van een evenredig aan te duiden verdeling (Horney et al., 2010).

Om deze VUCA-wereld toch meer richting te geven, stellen diverse auteurs een dubbel acroniem voor: de *VUCA-VUCA-oplossing*. De omgang met VUCA-kenmerken wordt hierin uitgelegd met behulp van een andere betekenis van het VUCA-acroniem, zoals naar voren komt in het werk van Lawrence (2013). Hij stelt dat men volatiliteit, onzekerheid, complexiteit en ambigüiteit zou moeten kunnen overwinnen door middel van visie (vision), begrijpen (understanding), duidelijkheid (clarity) en behendigheid (agility). Visie kan volgens hem omgang met volatiliteit bevorderen door een duidelijke stip aan de horizon te bieden. Turbulente tijden die onderhevig zijn aan genoemde snelheid van veranderingen kunnen worden doorstaan wanneer een organisatie duidelijk heeft waar men naartoe werkt (Lawrence, 2013). Bennet & Lemoine (2014) stellen juist dat behendigheid een manier is om met volatiliteit om te gaan. Behendigheid leidt volgens hen tot een niveau van flexibiliteit waardoor men om kan gaan met snelle veranderingen (Bennet & Lemoine, 2014). Het begrijpen om onzekerheid de kop in te drukken heeft volgens Johansen (2012) betrekking op de rust die leiders uit kunnen stralen door kalm te handelen en adequaat om te gaan met situaties. Door even stil te staan en de ruimte te nemen om over grenzen van de eigen discipline heen te kijken is men in staat om in te spelen op zowel volatiliteit als onzekerheid door effectief samen te werken (Johansen, 2012). Overeenkomstig met Johansen (2012) betogen Bennet & Lemoine (2014) dat informatie van cruciaal belang is door nieuwe informatie te vergaren vanuit andere perspectieven. Wat betreft complexiteit stellen Bennet & Lemoine (2014) dat organisaties hun interne structuur aan moeten passen op externe complexiteit, een interessante zienswijze die zich wellicht niet perfect leent voor de hiërarchische organisatie van het openbaar bestuur met scherp gedefinieerde verantwoordelijkheden (Røste & Miles, 2005). De omgang met complexiteit kan volgens Mack et al., (2015) getypeerd worden als het omgaan met chaos. Door duidelijkheid te bieden wanneer men verdrinkt in complexiteit kunnen leiders het voortouw nemen (Mack et al., 2015). Kinsinger & Walch (2012) stellen dat men behendig moet kunnen communiceren binnen en buiten de organisaties om zo snel in te kunnen spelen op ambigüiteit, iets wat wordt overgenomen door Lawrence (2013). De vaagheid die ambigüiteit met zich meebrengt kan volgens Bennet & Lemoine (2014) eigenlijk alleen worden gereduceerd door het experimenteren met

verschillende oplossingsstrategieën. Wat betreft de publieke sector gebruikt ook Van Wart (2017) de *VUCA-VUCA-oplossing* van Lawrence (2013) in zijn werk.

### *Wat leert de literatuur ons over publiek management en leiderschapsvaardigheden?*

Wanneer men onderzoek doet naar organisaties in het publieke domein is het van belang te erkennen dat het openbaar bestuur gekenmerkt wordt door drie modellen van publiek management (Groeneveld, 2019). Deze modellen onderscheiden zich van elkaar door verschillende zienswijzen op de organisatie van het openbaar bestuur die elkaar enerzijds hebben opgevolgd maar anderzijds nog steeds door elkaar zichtbaar zijn in het publieke domein (Groeneveld, 2019). Klassiek binnen de bestuurskunde is het *Traditional Public Administration model (TPA)* een zienswijze die chronologisch werd gevolgd door de *New Public Management (NPM)* stroming (Hughes, 2003; Osborne, 2006). Hoewel zoals genoemd beide modellen nog volop toepasbaar zijn op de hedendaagse publieke context wordt momenteel veel gesproken over *New Public Governance (NPG)* (Osborne, 2010; Koppenjan, 2012).

Het *Traditional Public Administration model (TPA)* kan worden gezien als het klassieke model van overheidsorganisatie binnen de bestuurskunde (Hughes, 2003; Koppenjan, 2012). Een scheiding tussen politiek en ambtenarij zorgde allereerst voor een depolitisering van het openbaar bestuur en tegelijkertijd voor een rationalisering van het ambtelijk apparaat (Katsamunskaja, 2012). TPA zorgde voor een professionalisering van het openbaar bestuur, men stapte af van vriendjespolitiek en willekeur. Het openbaar bestuur vanuit een TPA-invalshoek wordt gekenmerkt door de klassieke bureaucratie van Weber met arbeidsdeling en gespecificeerde verantwoordelijkheden. Er is sprake van formalisatie door middel van regels, wetten en standaardisatie (Groeneveld, 2016). De professionalisering en bijbehorende effectiviteit van het TPA-model is nog volop zichtbaar binnen de overheidsorganisaties anno nu (Koppenjan, 2012; Groeneveld, 2016).

De *New Public Management (NPM)* stroming ontstond volgens Hughes (2003) door het gevaar van inefficiëntie binnen het TPA-model. Als gevolg van een economische crisis en een wildgroei van de verzorgingsstaat rukte het marktdenken op binnen het publieke domein (Osborne, 2006). Osborne & Gaebler (1992) spraken over *reinventing government*. De overheid moest volgens hen veel meer volgens bedrijfsmatige principes gaan werken (Osborne & Gaebler, 1992). De NPM-stroming wordt gekenmerkt door onder andere sturen op resultaten, prestatiemeting en privatisering, dit zorgt voor een bedrijfsmatige benadering van de overheid (Ferlie et al., 1996). Specifiek illustreren Osborne & Gaebler (1992) deze benadering als *running government as a business*. De belangrijkste waarden binnen de NPM-stroming zijn efficiëntie en transparantie (Osborne, 2006). Ewan (2002) stelt daarbij dat er meer ruimte is voor innovatie. Koppenjan (2012) belicht de keerzijden van de NPM-stroming en stelt dat prestatiemeting en financiële prikkels ook kunnen leiden tot perverse prikkels die strategisch gedrag in de hand werken. Groeneveld (2019) benadrukt dat NPM-principes nog steeds volop zichtbaar zijn in publieke organisaties, gebalanceerd met invloeden vanuit andere modellen, zoals bijvoorbeeld prestatieafspraken en targets uit het NPM-denken maar tegelijkertijd aandacht voor het belang van interdependenties binnen het netwerk vanuit de NPG-gedachte (Groeneveld, 2019).

Het *post NPM-denken* wordt getypeerd als *New Public Governance (NPG)*, waar de focus verschuift van bedrijfsmatige principes naar beïnvloeding van de omgeving in netwerken (Koppenjan, 2012). De

NPG-zienswijze draait om de complexiteit in de samenleving en nieuwe vormen van samenwerking (Osborne, 2010). Waar binnen het TPA-model sprake was van gebrek aan maatwerk en binnen het NPM-denken de aanwezigheid van perverse prikkels voor problemen zorgde, focust NPG op horizontale afstemming en interactie tussen actoren die noodzakelijk is voor publieke dienstverlening, de overheid handelt dus niet meer in haar eentje maar in samenwerking met relevante actoren in een beleidsnetwerk (OFlynn, 2007). Allereerst is er meer aandacht voor de rol van netwerken, partnerschap en co-productie. Door de toegenomen complexiteit van overheidstaken moeten overheden (kunnen) samenwerken met een diversiteit aan netwerken en partners (Koppenjan & Koliba, 2013). Het is volgens Connolly et al. (2013) van belang dat samenwerkingen worden gekenmerkt door gedeelde belangen, het delen van informatie en de intrinsieke motivatie om de publieke zaak te dienen. NPG heeft de opgave om verschillende waarden te balanceren binnen publieke organisaties (Bryson et al., 2014). Het balanceren van verschillende waarden uit modellen van publiek management wordt door Koppenjan (2012) getypeerd als *hybride bestuur*. Ook Groeneveld (2019) betoogt dat publieke organisaties van vandaag de dag nog volop bezig zijn met het balanceren van de verschillende modellen om zich te handhaven in verschillende netwerken. De verschillende vormen van publiek management hebben vervolgens ook invloed op het handelen van publieke leiders (Groeneveld, 2019).

Van der Steen, Scherpenisse & Van Twist (2015) stellen binnen de verschillende overheidsmodellen ook verschillende vaardigheden van belang zijn voor publieke leiders. Het TPA-model vereist inhoudelijk specialisme, binnen de NPM-benadering zijn vaardigheden als onderhandelen en resultaatgerichtheid belangrijk, terwijl vanuit de NPG-stroming meer focus ligt op vaardigheden als samenwerken en belangen bij elkaar brengen (Van der Steen et al., 2015). Naast de drie overheidsmodellen hebben ook verschillende dimensies van publiek leiderschap invloed op verschillende leiderschapsvaardigheden ('t Hart, 2014; Van Wart, 2017). Eerst is het van belang om scherp te krijgen waar leiderschap om draait, het begrip leiderschap wordt door Yukl (2008) gedefinieerd als een proces waarin enerzijds anderen worden beïnvloed zodat zij begrijpen en aanvaarden wat er bereikt moet worden en hoe dit bereikt kan worden. Anderzijds draait het in dit proces om het faciliteren van individuele en collectieve bijdragen om gezamenlijke doelen te bereiken (Yukl, 2008). Het bereiken van gezamenlijke doelen krijgt bij publiek leiderschap echter extra lading omdat men zich richt op het realiseren van maatschappelijke resultaten in verbinding met diverse stakeholders ('t Hart, 2014; Schmidt et al., 2019). Publiek leiderschap draait dus om leiderschapsuitingen gericht op het realiseren van maatschappelijke resultaten. 't Hart (2014) maakt hierbij onderscheid tussen drie varianten van publiek leiderschap; politiek, administratief en maatschappelijk leiderschap. Politiek leiderschap draait om democratisch leiderschap, er is sprake van een gekozen leider zoals een president. Administratief leiderschap richt zich op de leiding van ambtelijke organisaties terwijl maatschappelijk leiderschap ingaat op leiders van maatschappelijke bewegingen of belangenorganisaties. Zo typeert 't Hart (2014) het onderscheid tussen bijvoorbeeld politieke leiders als minister-president Rutte, ambtelijke leiders als de Secretaris-Generaal van een ministerie of meer maatschappelijke leiders zoals de boegbeelden van maatschappelijke groeperingen ('t Hart, 2014). In navolging van de dienstbaarheid aan de samenleving is er ook steeds meer aandacht voor het leveren van een maatschappelijke meerwaarde. Sinds de onderzoeken van Moore (2014) naar publieke waarde staat dit volop op de agenda binnen publieke organisaties en besteedt men veel aandacht aan maatschappelijke meerwaarde ofwel *purpose* (Schmidt et al., 2019). Waar 't Hart (2014) aandacht besteed aan de politieke en maatschappelijke dimensies van publiek leiderschap en burgers

als volgers van publieke leiders focust Van Wart (2017) vooral op (ambtelijke) organisaties en medewerkers als volgers. Publiek leiderschap wordt door Van Wart (2017) samengevat als een viertrap van elementen. Allereerst het sturen op en het behalen van resultaten. Vervolgens is het van belang dat men de organisatie ook intern meekrijgt om resultaten te behalen en organisatiedoelen na te streven. Naast deze twee interne componenten is het van belang dat leiders de externe omgeving beïnvloeden. Tot slot benadrukt ook Van Wart (2017) het belang van de dienstbaarheid aan de samenleving (Van Wart, 2017). Ondanks de accentverschillen die verschillende auteurs gebruiken om publiek leiderschap te vatten, kan publiek leiderschap worden samengevat als het geheel aan leiderschapsuitingen binnen de publiek sector, gericht op het realiseren van maatschappelijke resultaten.

Wat betreft leiderschapsuitingen kan men volgens Van Wart (2017) focussen op eigenschappen of gedragingen. Deze gedragingen omvatten het handelen van leiders en worden getypeerd als leiderschapsvaardigheden (Van Wart, 2017). Katzenbach & Smith (1993) omschrijven leiderschapsvaardigheden als gedragingen die bij uitvoering van leiderschap tot uiting komen. Het is hierbij van belang dat het niet enkel gaat om aangeboren gedrag, leiderschapsvaardigheden kunnen aangeleerd of verbeterd worden door middel van training of mentoring (Katzenbach & Smith, 1993). Er kan onderscheid worden gemaakt tussen 'harde' en 'zachte' skills, gericht op de zakelijke prestatiekant of meer op de menselijke persoonlijke kant. Een 'harde' skill betreft bijvoorbeeld het sturen op prestatieafspraken. Een 'zachte' skill richt zich op de meer menselijke kant, bijvoorbeeld het inspireren en motiveren van medewerkers. Van Wart (2017) onderscheidt zes typen vaardigheden die bijdragen aan effectiviteit van leiderschap. De eerste drie zijn vooral gericht op interactie. Zo benoemt Van Wart (2017) als eerst het belang van communicatievaardigheden, leiders moeten in staat zijn om op effectieve en efficiënte wijze informatie tot zich te nemen en uit te kunnen wisselen. Vooral in het publieke domein waar men met veel stakeholders interacteert, wordt intensief beroep gedaan op de communicatievaardigheden. Vervolgens is het van belang om invloed uit te kunnen oefenen, zo kan macht daadwerkelijk gebruikt worden door publieke leiders in bepaalde machtposities. Tot slot zijn voor het interactiedeel sociale vaardigheden van essentieel belang volgens Van Wart (2017), deze sociale vaardigheden gaan niet zo zeer om het communicatieve deel maar meer om *likability*, het aardig gevonden worden. Leiderschap wordt op deze manier als het ware geaccepteerd door een sociaal perspectief waar deze vaardigheden invloed op uitoefenen (Van Wart, 2017). Naast de vaardigheden op interactieniveau benoemt Van Wart (2017) de niveaus van analytische en technische skills. Analytische skills zijn gericht op het begrijpen van processen en ontleden van problemen (Van Wart, 2017). Technische skills gaan daarentegen in op vakspecifieke kennis die nodig is om invloed uit te oefenen in de *operational core*. Tot slot beschouwt Van Wart (2017) lerend vermogen aan de hand van het gegeven *leven lang leren* als een belangrijke skill. Dit richt zich op de verantwoordelijkheid die leiders nemen om nieuwe informatie en oplossingen te zoeken. Ook hier is een rol weggelegd voor cognitieve complexiteit. Ook Mumford et al. (2007) benadrukken het belang van cognitieve skills die eigenlijk het fundament vormen voor andere leiderschapsvaardigheden. Het gaat hierin om de belangrijkste cognitieve capaciteiten om informatie te verzamelen, te verwerken en te verspreiden (Zaccaro, 2001). Dit komt overeen met zowel de communicatieve als analytische skills die Van Wart (2017) benoemt. Daarnaast is het lerend vermogen een essentieel onderdeel van cognitieve skills die noodzakelijk zijn voor effectief leiderschap (Jacobs & Jacques, 1987).

Om de koppeling tussen VUCA-kenmerken en leiderschapsvaardigheden in een publieke context te maken resteert de laatste deelvraag:

*Welke leiderschapsvaardigheden zijn belangrijk voor de omgang met VUCA-kenmerken volgens de literatuur?*

De omgang met VUCA-kenmerken kan op verschillende manieren teruggevonden worden in de literatuur. Uhl-Bien et al. (2007) omschrijven in hun werk netwerken als *complexe adaptieve systemen (CAS)*. Deze netwerken worden gekenmerkt door de aanwezigheid van verschillende actoren, veranderen van samenstelling en worden beïnvloed door interactie tussen actoren. De vloeibaarheid en onvoorspelbaarheid van de VUCA-wereld die Horney et al. (2010) beschrijven komt op deze manier terug in de *complexity leadership theory* die Uhl-Bien et al. (2007) gebruiken voor de omgang met complexiteit. Wat betreft aanwezige complexiteit en het toegenomen belang van netwerken stellen Bil & Teisman (2017) dat complexiteit, de toegenomen vervlechting van actoren, niet altijd een obstakel hoeft te zijn. Soms moet complexiteit juist ingezet worden om tot een doorbraak te komen. Zij illustreren dit aan de hand van de uitspraak *“Zit je vast, maak het complexer”*. Soms is het volgens hen juist nuttiger om te erkennen dat er sprake is van een complex netwerk, hierop in te spelen en partijen dichter bij elkaar te brengen. Juist wanneer men andere actoren serieus neemt kunnen deze actoren een bijdrage leveren aan probleemoplossingen. In theorie zou dit moeten leiden tot beter gedragen probleemoplossingscombinaties (Bil & Teisman, 2017). Deze zienswijze borduurt voort op het werk van Uhl-Bien et al. (2007), waarin zij de volgende stellingname gebruiken: *“it takes complexity to defeat complexity”*. Leiderschap in complexe systemen bestaat volgens Magro & Wilson (2013) hoofdzakelijk uit de kwaliteit van interacties, waarbij men co-evolutie nastreeft in samenwerking met andere actoren. Omdat verantwoordelijkheden worden gedeeld in dynamische netwerken kan men het voortouw nemen door initiatief te nemen in het netwerk (Magro & Wilson, 2013). In het kader van omgang met complexiteit in de private sector stellen Mack et al. (2015) dat men duidelijkheid moet scheppen om zo om te kunnen gaan met de chaos. Vanuit literatuur over de publieke sector wordt veel meer ingegaan op het *omarmen* van complexiteit om zo leiderschap in netwerken te bewerkstelligen (Uhl-Bien et al., 2007; Bil & Teisman, 2017). Morse (2010) bepleitte al eerder dat men belangen moet integreren om tot publieke waardeschepping te komen. Hij gebruikt de term *integrative public leadership*, een vorm van leiderschap die zich richt op het integreren van belangen om zo samen om te gaan met complexiteit in netwerken (Morse, 2010).

In het kader van leiderschap in complexe systemen zou een leider naast het leiden van de eigen organisatie dus volop naar buiten treden om invloed uit te oefenen op de omgeving. Dit komt overeen met de zienswijze van Van Wart (2017) waar het onderscheid kan worden gemaakt tussen administratief en adaptief leiderschap (Murphy et al., 2017). Administratief leiderschap focust op de interne organisatie en is gericht op het controleren en vergroten van effectiviteit en efficiëntie. Relevante leiderschapsvaardigheden zijn hier bijvoorbeeld het sturen op resultaten, het stellen van kaders en doelgericht handelen (Murphy et al., 2017). Adaptief leiderschap daarentegen is gericht op innovatie en het nemen van risico's, men treedt hierbij veel meer op in netwerken dan louter in de eigen organisatie. In is innovatiemanagement, externe communicatie en netwerkmanagement relevant (Van Wart, 2017; Murphy et al., 2017). Het balanceren van deze twee vormen van leiderschap met inachtneming van diverse contextuele factoren en condities wordt door Murphy et al. (2017)



getypeerd als *enabling leadership*. Publieke leiders spelen hiermee in op de balans tussen interne controle en externe beïnvloeding. In aanvulling op Van Wart (2017) stellen Uhl-Bien et al. (2007) dat deze vorm van leiderschap zich specifiek leent voor het opereren in complexe adaptieve systemen (CAS), levendige netwerken die getypeerd worden door de aanwezigheid van VUCA kenmerken. In hun werk gaan zij in op de veranderingen in leiderschap van de industriële periode richting de huidige kenniseconomie. Volgens hen is er steeds minder aandacht voor formeel leiderschap en steeds meer oog voor complexiteit, interacties en dynamische samenwerkingen. Oog voor adaptieve uitkomsten en de mogelijkheden om te leren in netwerken zijn typerend voor complexe adaptieve systemen (Uhl-Bien et al., 2007). *Enabling leadership* is gericht op het optimaliseren van deze systemen om gedeelde probleemoplossingen te ontwikkelen en daarnaast zowel adaptief als lerend vermogen te stimuleren (Marion & Uhl-Bien, 2007). In een review artikel van Uhl-Bien & Arena (2018) komt nogmaals naar voren dat deze vorm van leiderschap essentieel is voor adaptieve organisaties om zich succesvol te bewegen in complexe adaptieve systemen, adaptief vermogen kenmerkt zich door het nemen van risico's. Het nemen van risico's is vanzelfsprekend niet per se erg efficiënt maar door middel van *trial and error* kan men leiderschap tonen door in te spelen op complexe interacties tussen verschillende actoren (Uhl-Bien & Arena, 2018).

Wat betreft het omgaan met complexiteit stellen Arnold & Wade (2017) dat hier een set aan specifieke skills voor nodig is. Allereerst moet men qua instelling accepteren dat er meerdere perspectieven zijn. Hierbij hoort volgens hen ook het reageren op onzekerheid en ambiguïteit, alsmede het opereren in een abstracte context. Op het inhoudelijke vlak moet men in staat zijn om vervolgens systemen en subsystemen te identificeren aan de hand van grenzen. Omgaan met complexiteit betekent in dit kader dus dat men zich bewust is van hoe netwerken zijn opgebouwd en waar zich grensgebieden bevinden. Vanuit een structuurperspectief is het volgens Arnold & Wade (2017) van belang dat men zowel aanwezige relaties als feedback loops identificeert en in kan zetten voor de eigen agenda. Tot slot richt een deel van de skills zich op gedragingen in netwerken. Deze gedragingen spelen zowel in op verleden, heden als veranderingen die de toekomst met zich meebrengt. Concreet moet men in staat zijn om door middel van gedragingen invloed uit te oefenen binnen het netwerk (Arnold & Wade, 2017).

Bil & Teisman (2017) stellen dat er twee dominante strategieën zijn voor leiderschap in complexe systemen, simplificeren en complexificeren. Bij simplificeren streeft men de eigen probleemoplossingscombinatie na en opereert men zoveel mogelijk vanuit eigen overtuigingen. Bij complexificeren is de strategie juist om problemen op te lossen in samenspraak met subsystemen waardoor een oplossing ontstaat die breed gedragen wordt binnen het netwerk. Deze *symbiotische co-evolutie* zou moeten leiden tot package deals binnen netwerken (Bil & Teisman, 2017). Brown (2012) stelt dat leiderschap in complexiteit wordt vormgegeven door voorgenoemde interacties in netwerken. Waar klassiek leiderschap focust op het besturen en bepalen, focust complexiteit erkennend leiderschap op de kwaliteit van interacties en individuele acties in netwerken. De kracht en kwaliteit van informele interacties vormen hiermee de kracht van het netwerk. Waar binnen klassiek leiderschap aandacht is voor het *in control* zijn, is bij complexiteit erkennend leiderschap veel meer aandacht voor gebeurtenissen, interacties en emergente processen. Hier komt wederom de theorie rondom *enabling leadership* van Murphy et al. (2017) om de hoek kijken wat betreft de balans tussen interne controle en juist het inspelen op complexe emergente adaptieve processen in netwerken.

Zowel Van Wart (2017) als Mumford et al. (2017) benadrukken het belang van cognitieve skills als basis voor effectief leiderschap. In het kader van omgaan met de VUCA-kenmerken wordt het begrip cognitieve complexiteit benoemd (Green, 2004). Volgens Green (2004) is het van belang dat cognitieve complexiteit wordt benut door leiders om interdisciplinaire probleemanalyses en probleemoplossingen in de hand te werken. Wat betreft deze cognitieve complexiteit zijn van de zes vaardigheden van Van Wart (2017) de communicatie- en analytische skills in combinatie met het lerend vermogen het meest relevant om op de juiste wijze om te gaan met VUCA-kenmerken (Jacobs & Jacques, 1987; Zaccaro, 2001, Mumford et al., 2007). Ook refereert Van Wart (2017) in zijn werk naar de *VUCA-VUCA-oplossing*, waar een volatiele, onzekere, complexe en ambigue werkelijkheid noodzaak geeft aan visie, begrijpen, duidelijkheid en behendigheid. Wat betreft de omgang met volatilititeit moet visie ervoor zorgen dat er een duidelijke stip aan de horizon is die leidend is in tijden van turbulentie (Lawrence, 2013). Onzekerheid zou beantwoord moeten worden door middel van begrijpen, wanneer leiders rustig de tijd nemen om zaken vanuit een interdisciplinair karakter te bekijken en te begrijpen (Johansen, 2012). Wat betreft de omgang met complexiteit stellen Mack et al. (2015) dat het van belang is duidelijkheid te scheppen om zo orde in chaos te creëren. Relevant voor het scheppen van orde in chaos is de theorie over *enabling leadership* van Murphy et al. (2017), waarin balans moet worden gevonden tussen interne controle en externe beïnvloeding. Voor omgang met ambigüiteit benoemen Kinsinger & Walch (2012) de rol die behendigheid speelt om snel te communiceren binnen de eigen organisatie en vervolgens snel naar oplossingen toe te werken. Een terechte toevoeging van (Bennet & Lemoine, 2014) hierop is dat deze behendigheid net zo belangrijk is om in te spelen op volatilititeit. Tegelijkertijd benoemen zij dat het een belangrijke vaardigheid is om te durven experimenteren met wat wel en niet werkt vaak juist duidelijkheid verschaft in ambigüiteit.

De VUCA-context zorgt voor nieuwe uitdagingen voor leiders in zowel het publieke als private domein om hun leiderschap vorm te geven en organisatieprestaties te waarborgen (Horney et al., 2010). In dit theoretisch kader zijn verschillende vormen van leiderschap en diverse leiderschapsvaardigheden aangedragen. Met behulp van deze theoretische verkenning kan in interviews gericht worden gevraagd naar de praktijk van publieke leiders. Op deze manier kan de theorie worden geconfronteerd met de empirie.

### 3. Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk zal worden ingegaan op de keuzes die vooraf en tijdens dit onderzoek zijn gemaakt. Tevens wordt ingegaan op de gevolgen die deze keuzes hebben met betrekking tot de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek.

#### 3.1 Werkwijze

Er is in dit onderzoek sprake van een kwalitatieve werkwijze waarbij aandacht is voor betekenisgeving. Kwalitatief onderzoek is gericht op percepties en ervaringen, men gaat op zoek naar diepere betekenisgeving (Verschuren & Doorewaard, 2007). Als gevolg van de huidige externe contextuele factoren – de situatie rondom het coronavirus en bijbehorende maatregelen (Rijksoverheid, 2020) – is er in dit onderzoek bewust voor gekozen om interviews via een vragenlijst per mail af te nemen. Het gaat om een set open vragen, die te vinden is in bijlage 1. Door middel van deze open vragen kan inzicht worden verschaft in de percepties en ervaringen van publieke leiders die relevant zijn voor de beantwoording van de hoofdvraag die centraal staat in dit onderzoek.

Er wordt toegang gekregen tot de empirie door middel van mailinterviews met publieke leiders, in tegenstelling tot het face-to-face interview wordt bij een mailinterview gebruik gemaakt van een digitale vragenlijst zonder dat respondent en onderzoeker elkaar opzoeken (Bampton & Cowton, 2002; Hunt & McHale, 2007). Hunt & McHale (2007) stellen dat het mailinterview een nuttige methode kan zijn, zo lang men zich bewust is van de implicaties van deze onderzoeksmethode, welke in deze paragraaf zullen worden besproken. Zowel Bampton & Cowton (2002) als Hunt & McHale (2007) benadrukken dat het wegvallen van reistijd zorgt voor kansen op het gebied van kosteneffectiviteit en efficiëntie bij gebruik van mailinterviews. Bampton & Cowton (2002) voeren aan dat een mailinterview ervoor kan zorgen dat een onderzoeker in contact kan komen met respondenten die normaal niet geografisch of sociaal bereikbaar zijn. In sommige gevallen kan het mailinterview ook juist waardevollere data opleveren, aangezien respondenten even na kunnen denken over hun beantwoording (Bampton & Cowton, 2002). Een nadeel ten opzichte van het face-to-face interview is dat de onderzoeker niet kan doorvragen, wat leidt tot minder diepgang, en ook niet kan interpreteren *hoe* men iets zegt (Hunt & McHale, 2007). Wanneer face-to-face contact relevant is voor het waarnemen van non-verbale elementen of bijvoorbeeld pauzes, aarzelingen en de toon van de stem, zal het mailinterview minder geschikt zijn als methode (Bampton & Cowton, 2002; Hunt & McHale, 2007). Het succes van het mailinterview blijft tevens afhankelijk van de bereidheid en digitale competenties van zowel onderzoeker als respondent (Bampton & Cowton, 2002). Hunt & McHale (2007) betogen dat het van belang is voor de onderzoeker om een relatie op te bouwen met de respondent buiten de specifieke interviewcontext. Normaliter wordt tijdens een face-to-face interview ook vooraf informatie beschikbaar gesteld en neemt de onderzoeker voor de aanvang van het interview de tijd om de respondent op zijn of haar gemak te stellen, een nadeel van het mailinterview is dat deze interactie wegvalt. Door ook achteraf de respondenten aan te moedigen om vragen of opmerkingen te delen die buiten het concrete e-interview vallen kan de onderzoeker de opgebouwde relatie benadrukken (Hunt & McHale, 2007).

### 3.2 Operationalisering

Het operationaliseren van concepten uit de theoretische verkenning heeft geleid tot onderstaande operationaliseringstabel.

**Tabel 1: Operationaliseringstabel**

Concept	Definitie	Indicator (code)	Waarden
<b>Volatiliteit (V)</b>	Het veelvoud van gebeurtenissen en de snelheid waarin deze elkaar opvolgen (Reeves et al., 2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoeveelheid gebeurtenissen in een netwerk</li> <li>• Snelheid waarmee gebeurtenissen elkaar opvolgen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veel gebeurtenissen</li> <li>- Weinig gebeurtenissen</li> <li>- Hoge snelheid</li> <li>- Lage snelheid</li> </ul>
<b>Onzekerheid (U)</b>	Onvoorspelbaarheid van gebeurtenissen in de toekomst (Horney et al., 2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onzeker wat er gaat gebeuren</li> <li>• Afhangelijkheid van anderen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onzeker</li> <li>- Duidelijk</li> <li>- Hoge mate van afhankelijkheid</li> <li>- Lage mate van afhankelijkheid</li> </ul>
<b>Complexiteit (C)</b>	Toegenomen aanwezigheid en vervlechting van actoren en belangen (Horney et al., 2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanwezigheid actoren in netwerk</li> <li>• Gedeelde belangen in netwerk</li> <li>• Samenwerken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veel actoren</li> <li>- Weinig actoren</li> <li>- Aanwezigheid gedeelde belangen</li> <li>- Afwezigheid gedeelde belangen</li> <li>- Veel samenwerking</li> <li>- Weinig samenwerking</li> </ul>
<b>Ambigüiteit (A)</b>	Onduidelijkheid om kansen en bedreigingen in te schatten in het heden (Kail, 2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kansen inschatten</li> <li>• Bedreigingen inschatten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Duidelijke kansen</li> <li>- Onduidelijke kansen</li> <li>- Duidelijke bedreigingen</li> <li>- Onduidelijke bedreigingen</li> </ul>
<b>Leiderschap in complexiteit</b>	Integreren van belangen en gedeeld leiderschap in netwerken (Uhl-Bien et al., 2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belangen integreren</li> <li>• Omarmen complexiteit</li> <li>• Leiderschap delen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Belangen samenbrengen</li> <li>- Eigen belang</li> <li>- Complexiteit omarmen</li> <li>- Complexiteit tegenwerken</li> <li>- Leiderschap delen</li> <li>- Leiderschap centraliseren</li> </ul>

<b>Leiderschapsvaardigheden interactieniveau</b>	Interactie met volgers en stakeholders (Van Wart, 2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communicatievaardigheden</li> <li>• Invloed uitoefenen</li> <li>• Sociale vaardigheden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aanwezig</li> <li>- Afwezig</li> </ul>
<b>Leiderschapsvaardigheden analysereniveau</b>	Het begrijpen van processen en ontleden van problemen (Van Wart, 2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begrijpen processen</li> <li>• Ontleden problemen</li> <li>• Creatieve oplossingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aanwezig</li> <li>- Afwezig</li> </ul>
<b>Technische leiderschapsvaardigheden</b>	Vakinhoudelijke kennis (Van Wart, 2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expert op vakgebied</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aanwezig</li> <li>- Afwezig</li> </ul>
<b>Leiderschapsvaardigheden in het kader van lerend vermogen</b>	De capaciteiten om open te staan voor en actief op zoek te gaan naar manieren voor training en ontwikkeling (Van Wart, 2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aandacht voor training en ontwikkeling</li> <li>• Aandacht voor reflectie en feedback</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veel aandacht</li> <li>- Weinig aandacht</li> </ul>
<b>Overige leiderschapsvaardigheden</b>	Gedragingen die bij uitvoering van leiderschap tot uiting komen (Katzenbach & Smith, 1993)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 'Harde' skills</li> <li>• 'Zachte' skills</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gericht op resultaat</li> <li>- Gericht op mensen</li> </ul>

Operationaliseren wordt door Swanborn (2010) gedefinieerd als het meetbaar maken van concepten. Complexe begrippen worden geconcretiseerd richting waarneembare en meetbare entiteiten. Wanneer men zorgvuldig operationaliseert vergroot men de mate waarin men daadwerkelijk meet wat beoogd wordt te meten, hetgeen de validiteit van het onderzoek vergroot (Swanborn, 2010). Van Thiel (2010) stelt dat er drie stappen van belang zijn tijdens de operationalisering. Allereerst moet het concept dat men onderzoekt duidelijk worden gedefinieerd. Vanuit deze werkdefinitie kan men verschillende uitingsvormen of indicatoren van deze definitie onderscheiden. Tot slot is er sprake van instructie, welke waarden deze indicatoren kunnen aannemen. Is iets bijvoorbeeld wel of niet aanwezig in de empirie of juist in een bepaalde mate (Van Thiel, 2010). De twee belangrijkste concepten in dit onderzoek zijn de VUCA-kenmerken en leiderschapsvaardigheden. Wat betreft de VUCA-kenmerken wordt aan respondenten niet gevraagd hoe VUCA zij hun werk vinden, maar wordt gevraagd naar hoe zij hun interne of externe organisatiecontext omschrijven en ervaren zoals in de volgende twee vragen:

**“Als u vijf trefwoorden zou moeten gebruiken om de interne organisatiecontext waarin u werkt te omschrijven, welke zouden dit dan zijn en waarom?”**

**“Hoe beïnvloedt deze interne organisatiecontext uw werk?”**

Om de antwoorden systematisch te duiden aan de hand van de VUCA-kenmerken zijn in de operationaliseringstabel definities en codes tot stand gekomen voor de vier VUCA-kenmerken. Hoe men vervolgens omgaat met deze context en welke leiderschapsvaardigheden hierbij van belang zijn wordt in kaart gebracht met behulp van de volgende vragen:

**“Hoe gaat u met deze impact om?”**

### **“Welke vaardigheden heeft een publieke leider volgens u nodig om adequaat om te gaan met deze uitdagingen?”**

De verschillende soorten en niveaus van leiderschapsvaardigheden uit de theoretische verkenning worden in de operationaliseringstabel benoemd aan de hand van verschillende indicatoren. Op deze manier kan de data gestructureerd worden maar blijft er ook ruimte voor overige leiderschapsvaardigheden.

Naast de VUCA-kenmerken en leiderschapsvaardigheden is er in de mailinterviews ruimte voor reflectie op publiek leiderschap en de publieke leider van de toekomst. Dit wordt vormgegeven aan de hand van bijvoorbeeld de volgende vragen:

### **“Hoe zou u de ideale publieke leider omschrijven?”**

### **“Welke vaardigheden zijn naar uw inzicht van belang voor de publieke leider van de toekomst?”**

Wat betreft de toekomstgerichte vragen is er geen sprake van operationalisering vooraf, er wordt inductief te werk gegaan vanuit de empirie.

## **3.3 Coderen**

Verschuren & Doorewaard (2007) stellen dat een codeerschema aangepast kan worden tijdens de confrontatie van theorie en empirie. Vooraf opgestelde codes blijken soms anders tot uiting te komen in de empirie, waar vervolgens weer reflectie op de theorie kan plaats vinden. Dit wordt *back and forth* coderen genoemd (Verschuren & Doorewaard, 2007). In bijlage 2 is de codeboom te vinden, waarin ook toegevoegde codes zijn opgenomen. Zo zijn codes toegevoegd bij het analyseren van de data. Een voorbeeld is de code opgavegericht werken, iets wat niet in de theorie is behandeld maar vaker naar voren kwam in de empirie. Daarnaast is de omgang met verschillende VUCA-kenmerken niet vooraf geoperationaliseerd, deze codes zijn tijdens het analyseren van de data toegevoegd.

Bampton & Cowton (2002) benoemen dat de transcriptie van face-to-face interviews wegvalt bij e-interviews, de beantwoorde vragen zijn immers direct vastgelegd. Deze interviewtranscripten kunnen gecodeerd worden in het programma Atlas.ti, een programma waar kwalitatieve data kan worden vergeleken (Friese, 2019). Er kan hier gemakkelijk worden geschakeld tussen verschillende e-interviews. Verder kan door middel van coderingen labels worden aangebracht aan de data (Friese, 2019). In de eerste codeerfase wordt alle relevante informatie open gecodeerd op basis van de operationaliseringstabel. In de tweede codeerfase wordt per code gekeken of labels vergelijkbaar zijn en of de codering kan worden verfijnd. In de laatste codeerfase krijgt elk stuk tekst een specifieke code en kunnen quotes gebruikt worden in de analyse (Van Thiel, 2010; Friese, 2019).

## **3.4 Case**

Er wordt data verzameld vanuit de organisatie van Bureau Algemene Bestuursdienst (BABD). BABD is de management development partner voor de leden van de Algemene Bestuursdienst (ABD). De ABD is een verzamelnaam voor ongeveer 1400 verschillende managementfuncties in de schalen 15 en hoger binnen de Rijksoverheid. Topambtenaren in deze managementfuncties worden ABD'ers genoemd (Algemene Bestuursdienst, 2020a). Binnen BABD staan verschillende Management Development Consultants in verbinding met ABD'ers van verschillende departementen. Op deze

manier kan vanuit de organisatie van BABD contact worden gelegd met verschillende ABD'ers, beoogde respondenten binnen dit onderzoek. Respondenten binnen dit onderzoek zijn ABD'ers van verschillende ministeries binnen de Rijksoverheid: afdelingshoofden, regiomanagers of directeuren binnen zowel de uitvoeringskant als de beleidskant. Door een rijke diversiteit aan respondenten wordt een brede dataset gecreëerd die inzichten geeft in verschillende uithoeken van de Rijksoverheid, waar vervolgens analyse kan plaatsvinden aan de hand van het overkoepelende thema publiek leiderschap. Juist deze rijke diversiteit aan respondenten geeft een breed inzicht in de percepties en ervaringen van publieke leiders in relatie tot VUCA-kenmerken.

### 3.5 Sampling methodiek

Van Thiel (2014) omschrijft een evenredige afspiegeling van respondenten uit een vastgestelde doelgroep als een *quota sample*. Bij het werven van respondenten heeft deze strategie allereerst centraal gestaan, via de verschillende departementen werd een evenredige mix van respondenten nagestreefd vanuit verschillende onderdelen van de Rijksoverheid. Uiteraard is men bij het werven van respondenten afhankelijk van de beschikbaarheid en welwillendheid van respondenten om mee te werken aan een onderzoek. Van Thiel (2014) omschrijft dit als een *stratified random sample* waarbij men selecteert op verschillende groepen maar toch afhankelijk is van de kans of respondenten wel of niet participeren. Blaikie & Priest (2019) stellen dat iedere sample nu eenmaal afhankelijk is van de mate waarin respondenten hieraan meewerken. Ook Verschuren & Doorewaard (2007) benadrukken dat de ideale sample onmogelijk is, maar dat de onderzoeker dient te reflecteren op de samenstelling van respondenten en de implicaties hiervan moet benoemen.

### 3.6 Respondentenoverzicht

Zoals genoemd zijn de respondenten binnen dit onderzoek ABD'ers van verschillende departementen binnen de Rijksoverheid. In het kader van AVG verantwoord onderzoek wordt onderzoeksdata geanonimiseerd, dit wil zeggen dat respondenten worden genummerd (tabel 2) waardoor uitspraken niet kunnen worden gekoppeld aan de bijbehorende personen. Dit is enkel mogelijk wanneer men de link kan leggen tussen respondentnummers en persoonsgegevens, welke combinaties enkel bekend zijn bij de onderzoeker. Gezien het feit dat binnen ABD-functies de aanduidingen van afdelingshoofd bij een bepaalde afdeling of directeur van een bepaalde directie nog steeds te herleiden zijn naar personen, wordt er in onderstaand respondentenoverzicht enkel het ministerie vermeld waar de respondent werkzaam is in een ABD-functie. Er zijn respondenten bereikt van tien verschillende ministeries, enkel bij Buitenlandse Zaken en Defensie zijn geen respondenten gevonden.

Tabel 2: Respondentenoverzicht

Respondentnummer	ABD-functie binnen
1	Ministerie van Financiën
2	Ministerie van Financiën
3	Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn & Sport
4	Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn & Sport
5	ABD interim*
6	ABD interim*
7	ABD interim*
8	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
9	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
10	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
11	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
12	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
13	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
14	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
15	Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat
16	Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat
17	Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat
18	Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit
19	Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit
20	Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit
21	Ministerie van Economische Zaken en Klimaat
22	Ministerie van Economische Zaken en Klimaat
23	Ministerie van Economische Zaken en Klimaat
24	Ministerie van Economische Zaken en Klimaat
25	Ministerie van Economische Zaken en Klimaat
26	Ministerie van Economische Zaken en Klimaat
27	Ministerie van Justitie en Veiligheid
28	Ministerie van Justitie en Veiligheid
29	Ministerie van Justitie en Veiligheid
30	Ministerie van Justitie en Veiligheid
31	Ministerie van Algemene Zaken
32	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
33	Rijksdienst voor Ondernemend Nederland

\* ABD interim is specifiek ontwikkelinstrument binnen BABD waarbij topmanagers via verschillende interim-opdrachten een maximale ontwikkel- en leerervaring realiseren.



### 3.7 Validiteit

De interne validiteit behelst of er wordt gemeten wat men beoogt te meten (verschuren & Doorewaard, 2007). Dit hangt samen met het operationaliseren van concepten waarin complexe begrippen worden geconcretiseerd richting waarneembare en meetbare entiteiten (Van Thiel, 2010; Swanborn, 2010). Door de uitgebreide theoretische verkenning wordt duidelijker naar welke kenmerken uit de literatuur men op zoek gaat in de empirie, de empirie kan vervolgens worden geconfronteerd met theoretische onderbouwingen (Van Thiel, 2010). De interne validiteit van dit onderzoek wordt gewaarborgd door de systematische theoretische verkenning en hierop gebaseerde interviewvragen zoals te vinden in bijlage 1. De externe validiteit draait vervolgens om de generaliseerbaarheid van onderzoeksresultaten (Van Thiel, 2010; Verschuren & Doorewaard, 2007). Er wordt in dit onderzoek gebruikt gemaakt van een relatief kleine sample ten opzichte van de 1400 topambtenaren die deel uitmaken van de Algemene Bestuursdienst (Algemene Bestuursdienst, 2020a). Deze sample is tevens niet volledig evenredig tot stand gekomen en daarom is er sprake van een beperkte mate van generaliseerbaarheid. Wel kunnen bevindingen uit onderzoek met een kleine sample prima dienen ter input van vervolgonderzoek met een uitgebreidere sample volgens Van Thiel (2010).

### 3.8 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid heeft betrekking op de herhaalbaarheid van een onderzoek (Van Thiel, 2010). Indien gebruik gemaakt wordt van transcripten en coderingen is er sprake van een systematische wijze van onderzoek doen die door anderen kan worden herhaald (Verschuren & Doorewaard, 2007; Van Thiel, 2010). Door interviewvragen, transcripten en coderingen te bewaren wordt de betrouwbaarheid van dit onderzoek vergroot. Hamilton & Bowers (2016) benadrukken tevens dat mailinterviews een hogere mate van betrouwbaarheid genereren omdat de mailinterviews direct worden vastgelegd zonder een vorm van interpretatie of transcriptie. Tot slot wordt in dit hoofdstuk uitgebreid ingegaan en gereflecteerd op gemaakte keuzes, hierdoor kunnen andere onderzoekers in de toekomst een soortgelijk onderzoek herhalen (Verschuren & Doorewaard, 2007).

## 4. Resultaten en analyse

In dit hoofdstuk zal worden ingegaan op data die is voortgekomen uit mailinterviews met publieke leiders. Met behulp van de verschillende deelvragen kan gestructureerd worden ingegaan op verschillende aspecten van de verworven data. Vervolgens kan met behulp van behandelde theoretische concepten analyse van deze data plaatsvinden. Allereerst zal worden ingegaan op interne en externe context waarin publieke leiders opereren. Vervolgens kan worden ingegaan op de vraag in hoeverre VUCA-kenmerken te herkennen zijn in deze context, waarbij tevens aandacht wordt besteed aan de omgang met deze VUCA-kenmerken. Hierop volgend kan de slag worden gemaakt richting relevante leiderschapsvaardigheden voor publieke leiders, al dan niet in een VUCA-context. Tot slot wordt aandacht besteed aan de publieke leider van de toekomst, welke vaardigheden worden volgens publieke leiders steeds belangrijker en welke implicaties heeft dit voor publiek leiderschap? Op deze wijze wordt per deelvraag ingegaan op de verworven data, relevante literatuur en wordt met behulp van deze analyse antwoord gegeven op de verschillende deelvragen.

### 4.1. Hoe omschrijven publieke leiders de interne en externe context waarin zij werken?

In het kader van zowel de interne als externe organisatiecontext waar publieke leiders in hun werk mee te maken hebben is respondenten gevraagd hoe zij deze context omschrijven, hoe deze context hun werk beïnvloedt en hoe zij met deze impact omgaan.

#### 4.1.1 Resultaten

Gegeven de omschrijvingen van de interne context door respondenten zijn vier elementen relevant. Allereerst het dynamische karakter van de interne organisatie door politieke invloed en maatschappelijke ontwikkelingen. Ten tweede het bureaucratische karakter van ambtelijke organisaties. Ten derde de ambitie om opgavegericht te werken. Ten slotte wordt de betrokkenheid van ambtenaren benoemd door respondenten. Wat betreft de externe context valt allereerst op dat hetzelfde dynamische karakter dat toegeschreven wordt aan de interne context ook wordt benoemd als externe context. De politieke en maatschappelijke invloed wordt door respondenten zowel als een interne als externe factor gepercipieerd. Ten tweede wordt de externe context gekenmerkt door samenwerking met de buitenwereld. Ten derde is de omgeving zeer bepalend voor de publieke leider volgens respondenten.

Het dynamische karakter is iets wat zeer prominent terugkomt in de omschrijvingen van de interne organisatiecontext door respondenten. Enerzijds wordt hierbij ingegaan op de invloed van de politiek, anderzijds wordt benoemd dat maatschappelijke ontwikkelingen direct van invloed zijn op de gang van zaken binnen een ministerie. De wisselwerking tussen maatschappelijke gebeurtenissen en politieke reacties wordt door respondenten omschreven als een bron van dynamiek die sterk bepalend is voor de interne organisatie. De impact hiervan op het werk wordt als volgt omschreven door respondent 5 en 18:

*“We zijn een politiek aangestuurde organisatie, dat maakt dat maatschappelijke ontwikkelingen direct van invloed kunnen zijn op de koers die de organisatie vaart.”*

*“Dynamisch (er speelt veel tegelijk met grote maatschappelijke aandacht en hoge tijdsdruk), vrij politiek (veel politieke aandacht voor de dossiers stikstof en natuur, en dat heeft zijn weerslag op het werk).”*

De dynamiek van de publieke zaak is aantrekkelijk voor respondenten, het motiveert hen en veel respondenten geven aan dat zij zich als een vis in het water voelen in deze context. Veel respondenten geven aan dat het bevredigend is om in een dynamisch maatschappelijk veld te opereren maar ook worden er kanttekeningen geplaatst bij de invloed van deze dynamiek op het werk. Zo wordt er gesteld dat het belangrijk is om balans te bewaren tussen inhoud en politiek, waarbij het van belang is om transparante samenwerking te bevorderen. Dit wordt als volgt geïllustreerd door respondent 18:

*“Door de hoge dynamiek en politieke aandacht is het altijd druk en is er telkens sprake van het zoeken naar de balans tussen inhoud en politiek. Binnen LNV zijn er verschillende, potentieel strijdige, belangen die om aandacht vragen. Tussen de onderdelen die deze belangen vertegenwoordigen wordt vrij goed en transparant samengewerkt.”*

De voornaamste bron van dynamiek in de interne organisatiecontext wordt door respondenten toegeschreven aan het politieke speelveld waarin publieke leiders opereren. Respondenten zien het als een belangrijke vereiste voor de publieke leider om hier adequaat mee om te gaan, zo blijkt uit onderstaande quotes van respondenten 11 en 12:

*“De interne organisatiecontext is wat je er zelf van maakt. Het politiek-bestuurlijke element is een gegeven, dus daar heb je mee te werken.”*

*“Werken in een bestuurlijke omgeving is werken met een extra handicap. Dat vraagt flexibiliteit, omgevings sensitiviteit en overtuigingskracht van een leidinggevende.”*

Naast het dynamische karakter van de interne organisatie wordt ironisch genoeg ook vaak verwezen naar aanwezige bureaucratische belemmeringen door respondenten. Verkokering zorgt er volgens respondenten voor dat veel organisatieonderdelen zich vooral met hun eigen stukje van de puzzel bezighouden, in plaats van efficiënt samen te werken. Dit wordt als volgt geïllustreerd door respondent 15:

*“Met name door het verkokerde karakter ben ik best veel tijd kwijt aan samenwerking tussen directies. Verder leidt het hiërarchisch karakter ertoe dat er veel inhoudelijke kennis wordt verwacht van het hoger management.”*

In relatie tot de bureaucratische organisatie benoemen veel respondenten de ambitie om opgavegericht te werken. Respondenten bevestigen dat maatschappelijke opgaven klassieke organisatieverdelingen overstijgen, daarom is het een Rijksbrede ambitie om (inter)departementale samenwerkingen te stimuleren en vaker *vanuit de opgave* aan de slag te gaan. Respondent 20 illustreert als volgt hoe er in het kader van opgavegericht werken sturing nodig is vanuit de publieke leider:

*“De ambitie om opgavegericht te werken, meer integraal te adviseren en flexibeler te zijn, is voor medewerkers nog best lastig. Dus er komen vragen over sturing: wie is nu waarvoor verantwoordelijk? Wie parafeert? Dat maakt dat we daar als directeuren en MT-leden scherp op moeten zijn en daar waar het niet duidelijk is, nadere afspraken moeten maken.”*

Wat betreft het opgavegericht werken en samenwerking tussen verschillende organisatieonderdelen is volgens een aantal respondenten wel echt een cultuurverandering van belang waar leiderschap een grote rol in speelt. Dit wordt als volgt omschreven door respondent 23:

*“Tussen de directies is samenwerking minder vanzelfsprekend, daar moet echt op gestuurd worden en/of is afhankelijk van individuen. De cultuur is wat dat betreft vooral ‘voor je eigen dossiers gaan’ en interne samenwerking alleen op te zoeken als dat strategisch goed van pas komt (niet als basisuitgangspunt). Het helpt overigens wel dat steeds te benoemen en daar samen met anderen op proberen te sturen.”*

Naast de dynamische politieke invloed en het bureaucratische karakter van de interne organisatiecontext benoemen veel respondenten de rol van betrokken ambtenaren binnen hun organisatie. Net als de publieke leiders zelf worden zij gemotiveerd door de publieke zaak, respondenten benoemen de toenemende werkdruk maar prijzen ook het commitment van ambtenaren zoals wordt geïllustreerd in de volgende quotes van respondenten 5 en 28:

*“Betrokken: ik ken alleen maar betrokken ambtenaren. Alle medewerkers willen het beste halen uit hun werk en zetten zich daar maximaal voor in.”*

*“Het maakt dat mijn team en ik als manager continue onder druk staat. Teamspirit blijft verrassend goed maar ik vind dat ik te weinig tijd heb voor mijn team, hun ontwikkeling en te veel van hen en mezelf vraag. Tegelijkertijd geeft het enorm veel energie en plezier, we bereiken echt dingen met elkaar, doen betekenisvol werk en het is enorm in de aandacht. Dat maakt ook dat we het volhouden.”*

Wat betreft de externe organisatiecontext wordt door respondenten opnieuw verwezen naar het dynamische politiek-maatschappelijke karakter. Deze politiek-maatschappelijke invloed wordt door respondenten zowel als interne als externe factor gepercipieerd. Respondent 1 vat deze externe invloed als volgt samen:

*“Er is veel aandacht van de buitenwereld voor het werk dat we aan het doen zijn. De politieke en maatschappelijke aandacht vragen om transparantie en zorgvuldigheid. In de bureaucratische context van de rijksoverheid is het uitdagend om tijdig mee te bewegen met maatschappelijke en technologische ontwikkelingen.”*

Dat het dynamische karakter zowel voor de interne als externe context gebruikt wordt door respondenten komt duidelijk naar voren in onderstaande opmerking van respondent 5:

*“Op dezelfde manier als de interne context: het brengt dagelijks uitdagingen mee waardoor het zo leuk is om voor de overheid te werken. En het betekent dat wij ons werk nooit goed kunnen doen als er geen contact is met de mensen waarop ons beleid van toepassing is. Dus veel contact hebben met*

*externe stakeholders is niet alleen noodzakelijk, maar zorgt er ook voor dat ons werk aan kwaliteit wint.”*

Naast het dynamische karakter van de externe context benadrukken respondenten het belang van samenwerking. Samenwerken met de buitenwereld, verschillende private of maatschappelijke actoren, is volgens de empirie zeer relevant voor de externe organisatiecontext van publieke leiders. Respondent 18 illustreert hoe dit ook tussen verschillende overheden relevant is:

*“Doordat het natuurbeleid is gedecentraliseerd naar provincies, kun je als Rijk alleen vrijwel niets op dit beleidsterrein. Je bent afhankelijk van de provincies, en zij hebben ook de relevante lokale en uitvoeringskennis. Je bent dus altijd aangewezen op samenwerking.”*

Respondenten benadrukken dat de externe organisatiecontext zeer bepalend is voor het handelen van publieke leiders. Dit vraagt volgens respondenten om een omgevingsgerichte houding en standvastigheid. Het belang van de externe organisatiecontext wordt benadrukt door respondenten 13 en 29:

*“In het werk ben je continue bezig met je omgeving. De verschillende stakeholders, de media/actualiteit maar ook als vertegenwoordiger van het Rijk heb je een voorbeeldfunctie. Allemaal zaken die je handelen mede bepalen.”*

*“Het is een feit dat politiek en media veel aandacht hebben voor dit beleidsterrein en de uitvoering van het werk. Dat vraagt een helicopterview, politieke sensitiviteit, optimisme en stevigheid. Je staat elke dag vol in de wind.”*

Tegelijkertijd zorgt de impact van de externe organisatiecontext ook voor kansen, zo blijkt uit een uitleg van respondent 24:

*“De maatschappelijke en politieke omgeving bepaalt de speelruimte die je als directie/directeur hebt. Doordat ons thema hoog op de maatschappelijke agenda staat, hebben we makkelijk entree bij maatschappelijke partners en collega departementen.”*

#### 4.1.2 Analyse

Zowel 't Hart (2014) als Van Wart (2017) benadrukken het dynamische karakter van leiderschap in de publieke sector. Dit wordt uitgebreid bevestigd in de empirie in relatie tot de impact van politieke invloed en maatschappelijke ontwikkelingen. Interessant is dat deze politieke en maatschappelijke invloed door respondenten zowel als een interne als externe factor wordt gepercipieerd. Politieke invloed kan bijvoorbeeld beredeneerd worden als een externe factor, terwijl respondenten dit benoemen als iets wat kenmerkend is voor de interne organisatiecontext. Røste & Miles (2005) stellen dat de organisatie van publieke organisaties met scherp gedefinieerde verantwoordelijkheden kan leiden tot belemmerende bureaucratie. In de empirie wordt door respondenten veelal gereflecteerd op het bureaucratische karakter van ambtelijke organisaties. Hoewel er steeds meer focus komt te liggen op interdepartementale samenwerking en opgavegericht werken wordt de interne organisatie nog sterk bepaald door verantwoordelijkheden en verkokerde organisatiestructuren. Deze empirische verbinding komt overeen met het werk van Groeneveld (2016). Wat betreft de externe

organisatiecontext komt in de empirie duidelijk naar voren dat samenwerking in beleidsnetwerken essentieel is voor de omgang met het dynamische speelveld waarin publieke organisaties opereren. Publieke organisaties worden volgens 't Hart (2014) en Van Wart (2017) steeds geacht over de grenzen van ministeries en wetenschapsgebieden heen te gaan om maatschappelijke problemen op te lossen, dit wordt bevestigd in de empirie. In het kader van samenwerking met de externe omgeving wordt in de empirie duidelijk dat publieke leiders steeds meer op zoek gaan naar verbinding met andere overheden, private actoren en maatschappelijke partijen. Dit *omarmen* van complexiteit komt overeen met het werk van zowel Uhl-Bien et al. (2007) als Bil & Teisman (2017). De externe omgeving is volgens respondenten in toenemende mate bepalend voor het handelen van de publieke leider.

## *4.2. Hoe gaan publieke leiders om met VUCA-kenmerken volgens de empirie?*

Na een algemeen beeld geschetst te hebben van hoe publieke leiders de context waarin zij werken ervaren kan nu specifiek worden ingegaan op de VUCA-kenmerken die centraal staan in dit onderzoek. Aan de hand van de VUCA-wereld die in de theoretische verkenning uiteen is gezet kunnen theoretische concepten geconfronteerd worden met de empirie.

### **4.2.1 Resultaten volatiliteit**

Respondenten benoemen dat zij als publieke leiders opereren in een context die te typeren is als een dynamische omgeving waarin veel gebeurt, tegelijkertijd wordt door hen benoemd dat er sprake is van toegenomen snelheid in het speelveld waar zij opereren. Wat betreft de omgang met deze context zijn vier elementen relevant. Allereerst wendbaarheid, zowel van de publieke leider als de organisatie. Ten tweede wordt heldere communicatie als een belangrijke aanvulling op wendbaarheid genoemd. Ten derde is het uitdragen van een lange termijnvisie van belang. Tot slot wordt ook aandacht voor werkdruk benoemd door respondenten.

De inmenging van de politiek en het belang van maatschappelijke ontwikkelingen zorgen volgens veel respondenten voor een dynamisch speelveld. Wat betreft de omgang met deze dynamiek benoemen een aantal respondenten de implicaties voor de interne organisatie. Wendbaarheid is volgens veel respondenten van belang, onderstaande quote van respondent 16 illustreert dit:

*“De opgaven vereisen een wendbare organisatie, en dus wendbare medewerkers, leiding die met deze wendbaarheid om kan gaan, en organisatievormen die wendbaar zijn. Daar moeten we zelf als HR-afdeling voorbeeld in geven.”*

Vooraf inzake de externe organisatiecontext benadrukken respondenten de snelheid van het speelveld waar men mee te maken heeft. Het belang van heldere communicatie met de buitenwereld komt meerdere malen naar voren in de empirie. Respondent 14 illustreert dit met de volgende opmerking:

*“Vanwege de snelheid van media is het heel belangrijk nauw contact te onderhouden met de externe omgeving om ahead of the curve te zijn.”*

Wendbaarheid, sneller schakelen en helder communiceren vereisen een proactieve houding van de ambtelijke organisatie volgens respondenten. Respondent 30 omschrijft dit als volgt:

*“Wat mijns inziens belangrijker wordt is het proactief zijn in het delen van informatie, ontwikkelingen, opvattingen etc. Wees de beeldvorming voor. Hoe lastig dat ook kan zijn. Wat ook steeds belangrijker wordt is dat alles wat je doet navolbaar is voor de buitenwereld. Investeer in verhalen. Vertrouwen van de maatschappij, de burger is er steeds minder: je moet het verdienen en aantonen.”*

Wat betreft de omgang met een dynamische omgeving benoemen respondenten ook dat men niet alleen maar geregeerd moet worden door de snelheid van het speelveld. Veel respondenten benoemen het belang van lange termijnvisie die rust en regelmaat in de organisatie kan bewerkstelligen, de bekende stip aan de horizon is volgens respondenten een manier om koers te houden in een dynamische omgeving. Het belang van de aandacht voor de lange termijn wordt als volgt benoemd door respondent 26:

*“Het is soms lastig om niet mee te gaan in de reactieve dynamiek. Want de dynamiek zorgt ook voor snelle resultaten die ook fijn zijn. Om ook aandacht te hebben voor reflectie (zijn dit de goede resultaten?) probeer ik in de een-op-een gesprekken en in het MT ook aandacht te besteden aan lange termijnvragen en anderen daar enthousiast voor te krijgen.”*

Het belang van een duidelijke visie die houvast geeft aan de interne organisatie wordt door een aantal respondenten genoemd, onderstaande quote van respondent 2 illustreert deze zienswijze uit de empirie:

*“Ik heb bij mijn aantreden als directeur alle medewerkers laten meedenken over het opstellen van een gezamenlijk missie en visiedocument; waar zijn we van, wat is onze stip op de horizon en wat zijn onze gezamenlijke waarden? Dat heeft heel veel houvast gegeven en vertrouwen. Dit heeft onze koers tot op heden bepaald.”*

Ook moet er volgens respondenten in een dynamische omgeving aandacht zijn voor wat er van medewerkers gevraagd wordt. Wendbaarheid vraagt veel van een organisatie, dat werkdruk hier ook van belang is wordt als volgt geconcludeerd door respondent 4:

*“Dynamische omgeving, vraagt om snel te kunnen schakelen, maar ook om juist de hoofdlijnen en lange termijn goed in de gaten houden. Aandacht voor werkdruk bij medewerkers is van belang.”*

#### 4.2.2 Analyse volatiliteit

Volatiliteit wordt door Lawrence (2013) omschreven als beweeglijkheid. Door toegenomen digitalisering, verbondenheid en samenwerking is er sprake van constante connectiviteit. Volatiliteit omvat zowel het veelvoud van gebeurtenissen (beweeglijkheid) als de snelheid waarin deze elkaar opvolgen (Reeves et al., 2012; Lawrence, 2013). Het veelvoud van gebeurtenissen en toegenomen snelheid komt prominent naar voren in de empirie. Respondenten beschrijven een dynamische omgeving waarin tevens sprake is van toegenomen snelheid in het speelveld. Het belang van wendbaarheid komt overeen met het werk van Bennet & Lemoine (2014). Zij stellen dat behendigheid een belangrijke manier is om het hoofd te bieden aan volatiliteit. Behendigheid leidt volgens hen tot een niveau van flexibiliteit waardoor men om kan gaan met snelle veranderingen (Bennet & Lemoine, 2014). Ook het belang van een duidelijke lange termijnvisie in de omgang met volatiliteit wordt

bevestigd in de empirie. Lawrence (2013) stelt dat een duidelijke stip aan de horizon kan zorgen voor rust in een turbulente context. Respondenten geven aan dat het nu eenmaal van leiders wordt verwacht dat zij sturing en richting bieden aan de organisatie. Het creëren van een gezamenlijke visie is een mooi voorbeeld van de omgang met volatiliteit, deze visie kan rust en regelmaat bieden aan de interne organisatie. In aanvulling op wendbaarheid en visie blijkt uit de empirie heldere communicatie belangrijk te zijn om soepel om te gaan met een veranderende context. Deze communicatie houdt nauw verband met de eerdergenoemde wendbaarheid, overeenkomstig met de theorie van Bennet & Lemoine (2014). Tot slot is het volgens respondenten van belang om in een volatiele context aandacht te besteden aan de werkdruk en het welzijn van medewerkers.

#### 4.2.3 Resultaten onzekerheid

In het kader van onzekerheid wordt door respondenten verwezen naar de onvoorspelbaarheid als gevolg van politieke en maatschappelijke ontwikkelingen. Publieke leiders hebben voortdurend te maken met wat er gebeurt in de maatschappij en hoe de politiek hierop reageert. Voor het erkennen van deze ontwikkelingen is politiek-bestuurlijke sensitiviteit van belang. Wat betreft de omgang met onzekerheid zijn twee verschillende strategieën relevant volgens respondenten. Allereerst is er de optie om zaken los te laten, onvoorspelbaarheid als het ware te omarmen en zo te leren van situaties. De tweede optie draait om het verbinden van vraagstukken en het zoeken naar interdisciplinaire probleemoplossingen, op deze manier wordt onzekerheid geminimaliseerd.

Respondenten benadrukken de aanwezigheid van politieke invloed en maatschappelijke ontwikkelingen. Dat er hierdoor sprake is van onzekerheid wordt door een aantal respondenten bevestigd, onderstaande omschrijving van de externe context waarin publieke leiders opereren van respondent 5 illustreert dit:

*“Onberekenbaar: we zitten midden in de politiek/maatschappelijke omgeving. Kijk naar de coronacrisis. Had niemand zien aankomen, maar alle oplossingen worden van de overheid verwacht.”*

Bij aanwezige onzekerheid wordt volgens respondenten initieel juist sturing en richting verwacht van de publieke leider, terwijl het volgens hen soms inzichtelijk kan zijn om deze onzekerheid juist te omarmen. Dit betreft een van de twee opties wat betreft de omgang met onzekerheid, het loslaten en leren. Respondent 32 vat dit als volgt samen:

*“Het vermogen om in een veranderende omgeving koers te houden, richting te geven en te vertrouwen op medewerkers. Omgaan met onzekerheid betekent ook loslaten en te twijfelen.”*

Het loslaten houdt volgens respondenten verband met stap voor stap handelen in combinatie met lerend vermogen. Onderstaande quote van respondent 16 illustreert deze zienswijze:

*“Je kunt ook op vraagstukken die onzeker zijn en in verandering zijn inhoudelijke sturing geven, maar je moet je ook beseffen dat je je steeds aan het leren bent. Dus de antwoorden die je oplevert zijn altijd voorlopig.”*

De andere optie in de omgang met onzekerheid betreft volgens respondenten het verbinden van vraagstukken. Door vraagstukken te combineren en te zoeken naar interdisciplinaire probleemoplossingen kan het onzekere karakter geminimaliseerd worden volgens enkele



respondenten. Er wordt hierbij gezocht naar een brede aanpak waarin verschillende organisatieonderdelen of actoren elkaar kunnen ondersteunen. Respondent 26 beschrijft deze aanpak als volgt:

*“Om de vele vraagstukken en onzekerheid die bij transitie komt proberen we de vraagstukken met elkaar te verbinden en te organiseren in een strategie. Veel werk gebeurt ook in samenwerking met stakeholders; vaak werken we samen in publiek private samenwerking met wetenschap en bedrijfsleven. De diversiteit hierin helpt ook kennis te organiseren en draagvlak te creëren voor een aanpak.”*

#### 4.2.4 Analyse onzekerheid

Onzekerheid draait om de toegenomen onvoorspelbaarheid van gebeurtenissen. In combinatie met toegenomen volatiliteit wordt het voor leiders lastiger om te handelen op basis van gebeurtenissen uit het verleden, de wereld wordt immers in hogere mate onvoorspelbaar (Horney et al., 2010; Lawrence, 2013). Deze onzekerheid wordt in de empirie vooral gelinkt aan de invloed van politieke en maatschappelijke ontwikkelingen. De dynamiek van een politiek-maatschappelijke context kan onvoorspelbaarheid voor publieke leiders met zich meebrengen. Politiek-bestuurlijke sensitiviteit voor deze ontwikkelingen is essentieel voor de publieke leider maar ook relevant voor de ambtelijke organisatie volgens de empirie. Johansen (2012) stelt dat *begrijpen* belangrijk is voor de omgang met onzekerheid. Hij stelt dat men door even stil te staan de ruimte kan nemen om tot andere inzichten te komen (Johansen, 2012). De zienswijze van Johansen (2012) is terug te vinden in de empirie wat betreft de strategie om los te laten en te leren van onzekerheid. Respondenten zijn zich bewust van een onzekere context en geven aan dat het soms verstandig is om even een stapje terug te doen en te leren van ontwikkelingen. De strategie van het verbinden van vraagstukken en het zoeken naar gedeelde probleemoplossingen komt overeen met het werk van Bennet & Lemoine (2014) net als Johansen (2012) stellen zij dat het essentieel is om informatie vanuit andere perspectieven te verzamelen om zo beter om te kunnen gaan met onzekerheid. In aanvulling hierop blijkt uit de empirie dat politiek-bestuurlijke sensitiviteit een belangrijk startpunt is voor de omgang met onzekerheid.

#### 4.2.5 Resultaten complexiteit

Gevraagd naar hun interne en externe organisatiecontext wordt door respondenten volop verwezen naar aanwezige complexiteit. Ten eerste gaat het hierbij om het *ontleden* van complexiteit, het identificeren van verschillende actoren en het in kaart brengen van verschillende belangen. Ten tweede is het volgens de empirie van belang dat men binnen complexe systemen op zoek gaat naar verbinding en samenwerking. Respondenten stellen dat het voor de publieke leider van vitaal belang is om verbinding te maken met verschillende (maatschappelijke) partijen en (inter)departementale samenwerking te faciliteren.

Respondenten zijn zich zeer bewust van aanwezige complexiteit, zowel in hun interne als externe context. Respondenten geven aan volop bezig te zijn met het zoeken van gemeenschappelijke belangen, het inspelen op verschillende verantwoordelijkheden en het maken van verbinding tussen verschillende organisatieonderdelen. Ook qua interdepartementale samenwerking is volgens respondenten sprake van een krachtig speelveld gekenmerkt door complexiteit. Vooral de gescheiden departementale verantwoordelijkheden en het *verkokerd* werken kunnen vruchtbare samenwerking bemoeilijken volgens respondenten. Respondent 23 illustreert dit als volgt:

*“Het ‘zoeken naar wat ons bindt’ betekent voor ons per definitie dat wij ook de verbinding moeten leggen met beleidsdirecties binnen LNV en EZK (de beleidsverantwoordelijke directies met middelen, instrumenten, aanpakken waar regio op aan zou kunnen sluiten). Extern en intern met elkaar verbinden is niet altijd eenvoudig. Verschillende overheidslagen staan nog te vaak tegenover elkaar in plaats van naast elkaar.”*

Vaak is er sprake van een groter gemeenschappelijk doel binnen de overheid maar respondenten benoemen ook dat departementen tegengestelde belangen kunnen hebben. Onderstaande opmerking van respondent 11 illustreert dit:

*“Ik ben verantwoordelijk voor de kaders en opdrachtgeverschap rondom kantoorhuisvesting ... Het krachtenveld is complex, vanwege de vele spelers met soms tegengestelde belangen die elkaar raken in de schaarste van bv. aanwezige m2 voor huisvesting.”*

Wat betreft de externe context benoemen respondenten dat ambtelijke organisaties steeds meer naar buiten treden en moeten opereren in netwerken. Het is hier van belang om verschillende actoren en belangen te identificeren. Respondenten benoemen dat er steeds nauwer samengewerkt wordt met verschillende actoren, de omgang met deze complexiteit wordt door respondent 16 als volgt omschreven:

*“De verhouding tussen overheid en private partijen/ burgers en bedrijven is aan het wijzigen. Er is een grote diversiteit aan behoeften en belangen, geen eenvoudige oplossingen mogelijk, maar er is een goed proces van afweging en betrokkenheid externen bij die afwegingen nodig.”*

Respondenten benoemen tevens dat samenwerkingen in beleidsnetwerken zorgen voor een breed gedragen aanpak. Deze omgang met complexiteit zorgt voor toegenomen legitimiteit, geïllustreerd door de volgende omschrijving van respondent 26:

*“Veel werk gebeurt ook in samenwerking met stakeholders; vaak werken we samen in publiek private samenwerking met wetenschap en bedrijfsleven. De diversiteit hierin helpt ook kennis te organiseren en draagvlak te creëren voor een aanpak.”*

In de omgang met complexiteit wordt door de organisatie vaak naar de publieke leider gekeken volgens respondenten. In een complexe omgeving moet de publieke leider in staat zijn om belangen te identificeren en te verbinden waar mogelijk. Respondent 31 beschrijft hoe dit in een interne context gebeurt:

*“Regelmatig gebeurt het dat leidinggevenden of medewerkers van de verschillende afdelingen zo op hun eigen deelgebied zijn gericht dat ze het grotere verband uit het oog dreigen te verliezen. Ik roep ze dan bij elkaar en in het gesprek laat ik de verschillende kanten belichten. Vaak komt dan het gedeelde belang al op tafel. Zo niet dan neem ik de beslissing en blijf daarin standvastig.”*

Ook in de samenwerkingen in een externe context is het volgens respondenten vaak aan de publieke leider om belangen af te wegen en knopen door te hakken, respondent 19 omschrijft dit als volgt:

*“Ik benoem de af te wegen publieke belangen, verduidelijk taken en rollen en ben zonder om de hete brei heen te draaien duidelijk over wat er wel en niet kan naar buiten. Dat zijn niet altijd makkelijke maar wel de meest vruchtbare gesprekken.”*

Ook het omarmen van verschillende perspectieven wordt benoemd door veel respondenten, tevens wordt vaak geconcludeerd dat het vervolgens aan de publieke leider is om richting te bieden en duidelijkheid te scheppen, respondent 11 beschrijft dit als volgt:

*“Verder is een divers repertoire aan handelingsperspectieven noodzakelijk evenals een leiderschapspalet dat zowel verbindend en begrijpend is, maar ook soms een knoop doorhakken die niet voor iedereen even leuk is, hoort erbij. Dit is niet leuk maar wel nodig.”*

#### 4.2.6 Analyse complexiteit

Horney et al. (2010) omschrijven complexiteit als de toegenomen vervlechting van actoren en hun belangen. Ook Gerrits (2012) benadrukt de steeds grotere mate van afhankelijkheid binnen beleidsnetwerken. Complexiteit is volgens Theisens (2015) meer aanwezig omdat maatschappelijke vraagstukken klassieke overheidsverdelingen overstijgen. Gevraagd naar hun interne en externe organisatiecontext wordt door respondenten worden voorgaande theorieën volop bevestigd in de empirie. Respondenten geven aan veelvuldig bezig te zijn met het zoeken van gemeenschappelijke belangen, het inspelen op verschillende verantwoordelijkheden en het maken van verbinding tussen verschillende organisatieonderdelen. Dat maatschappelijke vraagstukken complexiteit in de hand werken wordt beaamd door respondenten. Een relatief nieuwe rol waarbij overheden steeds meer naar buiten treden zorgt ook voor een andere rol voor publieke leiders volgens respondenten. Murphy et al. (2017) omschrijven de balans tussen interne controle en externe beïnvloeding aan de hand van de term *enabling leadership*, het naar buiten treden en samenwerken met andere actoren vraagt een flexibele houding van publieke leiders. Respondenten stellen dat hier nog steeds veel geleerd kan worden door overheden. Wat betreft de omgang met complexiteit stellen Mack et al. (2015) dat leiders het voortouw moeten nemen door duidelijkheid te verschaffen over posities en belangen. Op deze manier kan men orde scheppen in de chaos die complexiteit met zich meebrengt. Respondenten bevestigen het belang van het ontleden van complexiteit, de publieke leider moet in staat zijn om actoren en belangen op waarde te schatten en te verbinden. Arnold & Wade (2017) benoemen dat het voor leiders van belang is om verschillende perspectieven te identificeren en te accepteren. Binnen complexe systemen moeten volgens hen relaties en belangen worden geïdentificeerd om deze in te zetten voor de eigen agenda. Het is hierbij van belang dat men invloed leert uitoefenen binnen een complex speelveld (Arnold & Wade, 2017). Deze zienswijze komt nadrukkelijk naar voren in de empirie, waar respondenten wijzen op het belang van samenwerkingen met private en maatschappelijke partijen om het draagvlak voor overheidshandelen te vergroten. Volgens Uhl-Bien et al. (2007) en Bil & Teisman (2017) moeten publieke leiders complexiteit *omarmen* om leiderschap in netwerken te bewerkstelligen. Het identificeren van gedeelde belangen en kansen voor samenwerkingen is hierbij van groot belang, dit wordt bevestigd in de empirie. Allereerst is het ontleden van complexiteit, het identificeren van verschillende actoren en belangen, relevant volgens respondenten. Vervolgens wordt bevestigd in de empirie dat het aan de publieke leider is om verbinding te maken tussen actoren en belangen om vervolgens samenwerking te faciliteren.

#### 4.2.7 Resultaten ambiguïteit

Vergeleken met voorgaande VUCA-kenmerken wordt in de empirie nauwelijks expliciet verwezen naar aanwezige ambiguïteit. Geen van de respondenten verwijst duidelijk naar vaagheid en onduidelijkheid van kansen en bedreigingen in het heden. In het kader van publiek leiderschap wordt wel verwezen naar een element dat hiermee verband houdt, namelijk experimenteren. Respondenten geven aan dat het soms nodig is om stapje voor stapje verder te komen. Dit wordt geïllustreerd door de opmerkingen van respondenten 11 en 18:

*“Leiderschap betekent o.a. hierin het goede voorbeeld geven, vooroplopen, durven experimenteren, je uitspreken, en ook durven mislukken met bepaalde experimenten.”*

*“Experimenteren: niet op de tekentafel alles uitdenken, maar incrementeel met elkaar aan de slag gaan en durven bijsturen wanneer dat nodig blijkt.”*

#### 4.2.8 Analyse ambiguïteit

Horney et al. (2010) en Kail (2010) omschrijven ambiguïteit als de vaagheid die voortkomt uit verwarring bij toegenomen complexiteit. Dit hangt volgens hen samen met de het gebrek aan vermogen om bedreigingen en kansen in te schatten in het heden, terwijl onzekerheid meer gericht is op de toekomst (Horney et al., 2010; Kail, 2010). In de verworven data is nauwelijks iets terug te vinden wat overeenkomt met deze omschrijving van ambiguïteit. Door de uitgebreide omgang met volatiliteit, onzekerheid en complexiteit die naar voren komt in de empirie is het beter te verklaren waarom ambiguïteit nauwelijks terugkomt. Ambiguïteit komt volgens Horney et al. (2010) en Kail (2010) namelijk voort uit complexiteit, terwijl uit de data blijkt dat respondenten zeer adequaat omgaan met aanwezige complexiteit. Wat betreft de omgang met ambiguïteit stellen Bennet & Lemoine (2014) dat vaagheid enkel gereduceerd kan worden door het experimenteren met verschillende oplossingsstrategieën. Dit experimenteren wordt wel door respondenten benoemd, alhoewel dit niet specifiek te linken valt aan aanwezige ambiguïteit. In principe wordt ambiguïteit juist voorkomen, enerzijds door de omgang met complexiteit en anderzijds door te accepteren dat niet alles gepland kan worden en experimenteren soms noodzakelijk is.

### 4.3. Welke leiderschapsvaardigheden zijn het belangrijkste voor publieke leiders volgens de empirie?

In de empirie is respondenten gevraagd naar hun perceptie op publiek leiderschap door hen te vragen hoe de ideale publieke leider eruitziet, welke leiderschapsvaardigheden van belang zijn en welke rol leiderschap speelt binnen de uitdagingen voor hun organisatie.

#### 4.3.1 Resultaten leiderschapsvaardigheden

Gegeven de empirie zijn twee leiderschapsvaardigheden het meest relevant: verbinden en samenwerken in een complexe context. Deze twee leiderschapsvaardigheden worden ondersteund door een aantal andere vaardigheden. Ten eerste het ontleden van complexiteit; het begrijpen van processen en ontleden van problemen. Ten tweede heldere communicatie, zowel binnen de eigen organisatie als in een externe context. Ten tweede invloed uitoefenen binnen de eigen organisatie en de externe omgeving. Ten vierde zijn inhoudelijke vaardigheden van belang om gezag te hebben binnen de organisatie. Tot slot is het lerend vermogen relevant met aandacht voor feedback en reflectie.

Naast de verschillende leiderschapsvaardigheden zijn respondenten zeer uitgesproken over het dienende maatschappelijke karakter van de publieke leider, respondent 33 omschrijft dit als volgt:

*“De publieke leider dient de samenleving, zowel de burger als de politiek. Altijd vanuit gedachtegoed om zoveel mogelijk impact te bereiken met minimale inzet van publieke middelen. Om het verschil te maken en de wereld weer een klein stukje beter te maken.”*

Er is in de empirie veel aandacht voor de omgang met complexiteit, het is volgens respondenten aan de publieke leider om hier sturing aan te geven en verbinding te maken met verschillende actoren en belangen. De verbinding tussen complexiteit en maatschappelijke impact wordt veelvuldig benoemd door respondenten. Respondenten 29 en 4 illustreren dit als volgt:

*“De ideale publieke leider is in staat om te gaan met complexe vraagstukken en dynamiek. Daartoe is een intensieve samenwerking met maatschappelijke organisaties en betrokken partners binnen de overheid zeer relevant.”*

*“Is gericht op het behalen van maatschappelijke doelen binnen een politiek/bestuurlijke context vanuit een ambtelijke organisatie. De ideale publieke leider weet deze werelden te verbinden en richting te geven.”*

De publieke leider verbindt actoren, weegt belangen af en brengt belangen dicht bij elkaar volgens de empirie. Invloed uitoefenen en verbinden gaat vaker om subtiliteit dan om het uitoefenen van macht, zo legt respondent 12 uit:

*“Door de wederpartij niet op hun standpunten te wijzen, maar te zoeken naar een gezamenlijk belang, bereik je veel meer.”*

In aanvulling op het ontleden van complexiteit benoemen respondenten het belang van heldere communicatie, zowel binnen de interne organisatie als externe omgeving. Onderstaande beschrijving van respondent 22 geeft een accurate samenvatting van de data:

*“Publieke leiders moeten helder zijn in een communicatie en goed zijn in het contact met anderen. En dat contact ook blijven opzoeken. Bewust van eigen rol en taak en begrip hebben voor de verwachtingen en beelden van de externe omgeving. Bewust acteren met beide werelden: wat moet ik bereiken en hoe ziet de buitenwereld dat?”*

In relatie tot toegenomen volatiliteit in het speelveld wordt tevens gesteld door verschillende respondenten dat het steeds belangrijker wordt om in te spelen op dit dynamische karakter. Dit zorgt er voor dat communicatieve vaardigheden nog belangrijker worden voor de publieke leider, respondent 25 omschrijft dit als volgt:

*“Communicatie, verbinden, draagvlak creëren was altijd al belangrijk. Wel zie je dat zaken sneller opgepikt worden door sociale media, dus goede antenne en communicatieafdeling die hierop is ingericht is belangrijker geworden.”*

In het kader van invloed uitoefenen verwijzen veel respondenten naar de politiek-bestuurlijke omgeving waarin zij opereren. De publieke leider moet zich bewust zijn van deze context en hier soepel in manoeuvreren. Dit wordt als volgt samengevat door respondent 11:

*“Het is handig om kennis te hebben van onderhandelingstechnieken en methodes, en om een goed inzicht te hebben in het politiek-bestuurlijke krachtenveld.”*

Inhoudelijke kennis en technische vaardigheden zijn volgens respondenten vooral belangrijk om autoriteit en gezag te hebben als publieke leider. Veel respondenten verwijzen ook naar het bureaucratische karakter van de ambtelijke organisatie, hierdoor wordt er meer inhoudelijke kennis verwacht van publieke leiders. Respondenten 18 en 15 illustreren dit als volgt:

*“Om over gezag te beschikken, is mijns inziens enige inhoudelijke kennis van de inhoudelijke portefeuille noodzakelijk. Dit helpt in de eigen geloofwaardigheid binnen en buiten de eigen organisatie.”*

*“Verder leidt het hiërarchisch karakter ertoe dat er veel inhoudelijke kennis wordt verwacht van het hoger management.”*

Naast de verschillende voorgenoemde leiderschapsvaardigheden wordt door respondenten steevast verwezen naar het belang van lerend vermogen. Men is zich ervan bewust dat de publieke leider aandacht moet besteden aan feedback en reflectie om zijn of haar kennis en vaardigheden op peil te houden in een veranderende context. De uitgebreide aandacht voor lerend vermogen in de empirie kan worden samengevat door de volgende opmerkingen van respondent 29 en 1:

*“Integriteit, authenticiteit en reflectief vermogen zijn belangrijke basisvoorwaarden om te kunnen functioneren in een politiek sensitieve omgeving.”*

*“Door te blijven reflecteren op zichzelf, hun team en de context waarin ze werken, blijven zij leren en houden ze zichzelf en elkaar ook naar de toekomst toe scherp.”*

#### 4.3.2 Analyse leiderschapsvaardigheden

Publiek leiderschap is in de theoretische verkenning van dit onderzoek aangevlogen aan de hand van het werk van 't Hart (2014) & Van Wart (2017). Van Wart (2017) stelt dat publiek leiderschap uiteindelijk alle leiderschapsuitingen omvat die gericht zijn op het realiseren van maatschappelijke resultaten. Dit wordt bevestigd in de empirie, in de antwoorden van respondenten wordt vaak verwezen naar het politiek-bestuurlijke karakter van hun werk en de maatschappelijke impact van de publieke leider. In de visie op publiek leiderschap van de Algemene Bestuursdienst wordt aan de hand van het werk van 't Hart (2014) onderscheid gemaakt tussen drie verschillende rollen. De publieke leider opereert immers tegelijkertijd als politiek adviseur, ambtelijk manager en maatschappelijk partner (Algemene Bestuursdienst, 2016). Dit onderscheid komt niet expliciet naar voren in de empirie maar wel wordt impliciet vaak verwezen naar verschillende rollen van de publieke leider.

Arnold & Wade (2017) benadrukken dat het aan de publieke leider is om het voortouw te nemen in complexe beleidsnetwerken. Uiteindelijk gaat het volgens hen om invloed uitoefenen binnen een netwerk. Respondenten beamen dit maar leggen vooral de nadruk om het verbindende karakter van publiek leiderschap. De publieke leider verbindt actoren, weegt belangen af en brengt belangen

dichter bij elkaar volgens de empirie. Invloed uitoefenen en verbinden gaat vaker om subtiliteit dan om het uitoefenen van macht volgens respondenten. Wat betreft de omgang met complexiteit is volgens respondenten dus een zeer belangrijke rol weggelegd voor de publieke leider. Samenwerken en verbinden zijn bij uitstek belangrijkste leiderschapsvaardigheden die terugkomen in de empirie. Het ontleden van complexiteit komt overeen met de analytische vaardigheden van Van Wart (2017), gericht op het begrijpen van processen en ontleden van problemen. Dit is een belangrijke voorwaarde voor de omgang met complexiteit die in de empirie wordt bevestigd. Hiernaast bevestigt de empirie dat heldere communicatie van belang is. Van Wart (2017) stelt dat er op het interactieniveau een groot belang is weggelegd voor communicatievaardigheden. Vooral in het publieke domein waar men met veel stakeholders interacteert, wordt intensief beroep gedaan op de communicatievaardigheden van publieke leiders. Het belang van heldere communicatie wordt door veel respondenten bevestigd. Hierbij gaan respondenten zowel in op het belang van heldere communicatie voor interne samenwerking als duidelijke communicatie naar burgers en actoren. Ook stelt Van Wart (2017) dat het van belang is voor publieke leiders om invloed uit te oefenen binnen een netwerk. Veel respondenten noemen dit in verband met het opereren in een politiek-bestuurlijke omgeving. De publieke leider moet zich bewust zijn van deze context en hier mee om leren gaan. Het belang van sociale vaardigheden en *likability* die Van Wart (2017) tot slot benoemt binnen het interactieniveau is niet terug te vinden in de empirie. Van Wart (2017) omschrijft technische leiderschapsvaardigheden als vakspecifieke kennis die nodig is om invloed uit te oefenen in de *operational core* van organisaties. Er is in de empirie duidelijk veel meer aandacht voor generieke vaardigheden op het gebied van communicatie en samenwerken, toch benoemt ook een aantal respondenten het belang van inhoudelijke kennis. Naast samenwerken en integriteit is reflectie een van de drie kernkwaliteiten die in de visie op leiderschap van de ABD worden benoemd (Algemene Bestuursdienst, 2016). Ook Van Wart (2017) benoemt het lerend vermogen als een belangrijke vaardigheid die bijdraagt aan de mate van cognitieve complexiteit van de publieke leider. Het belang van feedback en reflectie komt zeer prominent naar voren in de empirie. Respondenten verwijzen naar het belang van het organiseren van feedback en stellen dat een goede publieke leider sterk inzet op reflectie.

#### *4.4. Hoe ziet de publieke leider van de toekomst eruit volgens de empirie?*

In navolging van het bespreken van relevante leiderschapsvaardigheden voor publieke leiders is in de mailinterviews ook aandacht besteed aan het toekomstbeeld van de publieke leider. Zo is respondenten gevraagd naar welke leiderschapsvaardigheden steeds belangrijker worden naar hun mening, ten slotte is hen ook gevraagd expliciet gevraagd naar de vaardigheden van de publieke leider van de toekomst.

##### **4.4.1 Resultaten**

Gegeven de empirie zijn drie elementen te onderscheiden die volgens respondenten het meest relevant zijn een toekomstbestendige publieke leider. Ten eerste maatschappelijke verbinding, het bij elkaar brengen van belangen in een complex politiek-bestuurlijk werkveld. Ten tweede het opgavegericht werken binnen de Rijksoverheid om zo in te spelen op grensoverschrijdende maatschappelijke thema's. Ten derde benoemen respondenten het belang van digitale vaardigheden in het kader van ICT-mogelijkheden en data-analyse.

De publieke leider van de toekomst wordt door respondenten omschreven als een leider die in een complex politiek-bestuurlijk werkveld in staat is om belangen bij elkaar te brengen en partijen te verbinden. Gevraagd naar vaardigheden die relevant zijn voor de publieke leider van de toekomst

geven de volgende antwoorden van respondenten 4 en 15 een mooi voorbeeld van de strekking van de verworven data:

*“Goed luisteren, observeren om signalen en nieuwe ontwikkelingen te herkennen, maar ook met weerstand om te gaan. Verbinden van inhoud en mensen/organisaties, juist wanneer er tegengestelde belangen zijn. Richting en vertrouwen geven.”*

*“Het verbinden van belangen van maatschappelijke partijen, waarmee draagvlak voor beleid wordt versterkt.”*

In het kader van samenwerken moeten publieke leiders in staat zijn om de leiding te nemen in beleidsnetwerken volgens respondenten, respondent 28 illustreert dit als volgt:

*“Meervoudig kunnen sturen, network governance. Er is al lang geen sprake meer van eendimensionale problemen die door een organisatie kunnen worden opgelost.”*

Een belangrijke uitdaging voor zowel de publieke leider als de ambtelijke organisatie is volgens respondenten het opgavegericht werken. Gelet op de bureaucratische organisatie van de overheid en verticale verantwoordelijkheden binnen departementen is dit volgens respondenten soms lastig voor medewerkers. Desalniettemin benadrukken respondenten het belang van (inter)departementale samenwerking om maatschappelijke opgaves aan te vliegen. Respondenten 23 en 27 vatten het belang van opgavegericht samenwerken en implicaties voor publiek leiderschap als volgt samen:

*“Vanuit de opgave opereren: wat heb je met elkaar te doen en wie kan daar welke bijdrage aan leveren? Dit betekent veelal ook integraal werken, dus over de kokers van je eigen beleidsterrein.”*

*“Het beseft dat we niet “ons eigen ding” doen maar deel uit maken van een groter geheel vraagt om leiders die zicht hebben op doorsnijdende thema’s en opgaves.”*

Door de coronacrisis en het verplicht thuiswerken kwam de afgelopen periode ineens nog meer nadruk te liggen op digitale communicatiemogelijkheden. Het leiding geven op afstand wordt door respondenten als een uitdaging gezien. Daarnaast wordt gevraagd naar relevante leiderschapsvaardigheden voor de toekomst vaak verwezen naar vaardigheden die verband houden met technologie en data-analyse. Respondenten 11 en 33 illustreren dit als volgt:

*“Technische vaardigheden op ICT-gebied (tools, online vergaderen en dit effectief kunnen doen, verschillende apps e.d.). Daarnaast coachend, transformerend leiderschap in tijden van onzekerheid.”*

*“Daarbij komt dat in de toekomst we nog meer gebruik zullen maken van meer SMART vormen van dienstverlening digitaal of via datagedreven uitvoering. Affiniteit hiermee en de durf je hierin te verdiepen is cruciaal.”*

In de empirie wordt uitgebreid ingegaan op de verschillende aspecten van publiek leiderschap. De volgende opmerking van respondent 21 geeft een beeld van het brede palet aan vaardigheden dat wordt genoemd:



*“Empathie, digitaal vaardig, communicatief, omgevingsbewust, oplossingsgericht, innovatief, flexibel en wendbaar, snel schakelen. Kortom gericht op en openstaan voor de ‘buitenwereld’ vanuit kennis van en ervaring met de overheid.”*

#### 4.4.2 Analyse

Op basis van de empirie kan de publieke leider van de toekomst worden omschreven als een echte verbinder, iemand die maatschappelijke belangen bij elkaar kan brengen en de vertaalslag kan maken naar een politiek-bestuurlijke context. De nadruk op maatschappelijke impact komt overeen met het werk van Moore (2014) rond publieke waarde. Schmidt et al. (2019) bevestigen dat dat er binnen publieke organisaties steeds meer aandacht is voor maatschappelijke meerwaarde, dit wordt in de empirie bevestigd. Het opgavegericht werken komt overeen met de zienswijze van Bil & Teisman (2017), zij stellen dat men in de omgang met complexiteit zelf ook complexiteit moet omarmen om met verschillende actoren tot gedeelde probleemoplossingen te komen. De interdepartementale aanpak van maatschappelijke opgaven die naar voren komt in de empirie sluit goed aan op deze theoretische zienswijze. Van Wart (2017) benadrukt dat het belangrijk is om open te staan voor andere denkbeelden, actief op zoek te gaan naar interdisciplinaire oplossingen en deze samenwerking ook te faciliteren, ook dit wordt bevestigd in de empirie. Het toenemende belang van digitale vaardigheden op het gebied van communicatiemogelijkheden en data-analyse wordt door respondenten benoemd als iets wat belangrijk is voor de publieke leider van de toekomst. Dit kan gekoppeld worden aan het lerend vermogen van Van Wart (2017), dat van publieke leiders verlangt om hun vaardigheden bij te schaven om zo toekomstbestendig publiek leiderschap te bewerkstelligen.

## 5. Conclusie en discussie

Na het behandelen van relevante literatuur, het verantwoorden van methodologische keuzes en analyse van de empirie zal in dit hoofdstuk worden teruggesprongen naar de doelstelling en vraagstelling die centraal stonden in dit onderzoek. Naast het antwoord op de hoofdvraag worden de beperkingen van dit onderzoek gediscussieerd, op basis waarvan aanbevelingen voor vervolgonderzoek kunnen worden gedaan. Tot slot wordt ingegaan op twee concrete aanbevelingen voor Bureau Algemene Bestuursdienst die zijn gebaseerd op de uitkomsten van dit onderzoek. De doelstelling van dit onderzoek luidde als volgt:

*“Het verklaren van de invloed van VUCA-kenmerken op leiderschapsvaardigheden door enerzijds gebruik te maken van relevante wetenschappelijke literatuur en anderzijds de diepte in te gaan door middel van mailinterviews met publieke leiders”*

Naast het behandelen van relevante literatuur omtrent VUCA-kenmerken, publiek leiderschap en leiderschapsvaardigheden zijn mailinterviews afgenomen met 33 respondenten. De groep respondenten is opgebouwd uit topambtenaren (ABD'ers) verspreid over tien verschillende ministeries. Met behulp van deze mailinterviews is inzicht verworven in de leiderschapspraktijk van deze publieke leiders, wat heeft gezorgd voor een rijke dataset aan percepties en ervaringen inzake publiek leiderschap. Door confrontatie van theorie en empirie kan antwoord worden gegeven op de volgende hoofdvraag:

*“Hoe beïnvloeden VUCA-kenmerken, volatiliteit, onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit, effectieve leiderschapsvaardigheden binnen het publieke domein?”*

Respondenten omschrijven de context waarin zij werken als een dynamische politiek-bestuurlijke omgeving die gekenmerkt wordt door maatschappelijke impact, het belang van samenwerking en de aanwezigheid van complexiteit. Dit dynamische karakter komt overeen met het werk van 't Hart (2014) en Van Wart (2017) die benadrukken hoe veelzijdig het thema publiek leiderschap is. De nadruk op samenwerken en complexiteit in de empirie komt overeen met het werk van Theisens (2015) die stelt dat overheden steeds meer genoodzaakt zijn om over de grenzen van wetenschapsgebieden en organisaties heen te gaan bij de aanpak van maatschappelijke opgaven. Ook het *omarmen* van complexiteit van Bil & Teisman (2017) komt duidelijk naar voren in de empirie, hier kan tevens aan toe worden gevoegd dat publieke leiders volop bezig zijn met de omgang met deze complexiteit. Volatiliteit en onzekerheid komen duidelijk naar voren onder invloed van de politiek-bestuurlijke context, men is in grote mate afhankelijk van de politiek en moet tegelijkertijd inspelen op maatschappelijke trends. Ambiguïteit is minder zichtbaar in de empirie, maar dit valt te verklaren door de uitgebreide omgang met volatiliteit, onzekerheid en complexiteit die nadrukkelijk naar voren komt in de empirie. Ambiguïteit komt volgens Horney et al. (2010) en Kail (2010) voort uit complexiteit, terwijl uit de data blijkt dat respondenten zeer adequaat omgaan met aanwezige complexiteit.

Wat betreft de omgang met volatiliteit wordt in de empirie bevestigd dat een gezamenlijke visie zorgt voor een stip aan de horizon die helpt in de omgang met dynamiek en snelheid, dit komt overeen met de zienswijze van Lawrence (2013). Daarnaast is heldere communicatie van belang bij het opereren in een dynamisch speelveld, dit sluit aan op de wendbaarheid van Bennet & Lemoine (2014). Wat betreft onzekerheid blijkt uit de empirie dat een publieke leider sturing en richting moet geven, terwijl men ook de ruimte moet nemen om andere perspectieven te begrijpen en lerend vermogen te

ontwikkelen. Het begrijpen van verschillende perspectieven sluit aan op het werk van Johansen (2012). Daarnaast benoemen respondenten in het kader van onzekerheid het verbinden van vraagstukken om tot gedeelde probleemoplossingen te komen, dit komt overeen met het *complexificeren* van Bil & Teisman (2017). Uit de empirie blijkt dat respondenten zeer veel complexiteit ervaren bij het uitvoeren van hun werk. Er is volgens hen veel aandacht nodig voor het ontleden van complexiteit, het begrijpen van processen en identificeren van verschillende belangen. Dit komt sterk overeen met het werk van Arnold & Wade (2017). Daarnaast ligt er in de omgang met complexiteit volgens respondenten veel nadruk op het zoeken van verbinding en het faciliteren van samenwerking. Het leiding nemen in beleidsnetwerken komt overeen met het werk van Uhl-Bien et al. (2007). Het samenwerken met verschillende actoren en het zoeken naar breed gedragen probleemoplossingen komt overeen met de zienswijze van Bil & Teisman (2017). Waar publieke organisaties steeds meer naar buiten treden zorgt dit volgens respondenten ook voor een nieuwe rol waar men soms nog aan moet wennen, dit sluit aan op de zienswijze van Murphy et al. (2017).

Het wordt in de empirie nadrukkelijk benadrukt dat publiek leiderschap is gericht op het behalen van maatschappelijke resultaten, overeenkomstig met het werk van Van Wart (2017). Verbinden en samenwerken zijn bij uitstek de belangrijkste leiderschapsvaardigheden in dit onderzoek. Het wordt volgens respondenten van publieke leiders verwacht dat zij het voortouw nemen in de omgang met een complexe omgeving, overeenkomstig met de zienswijze van Arnold & Wade (2017). Leiderschapsvaardigheden op het interactieniveau van Van Wart (2017), helder communiceren en invloed uitoefenen in netwerken zijn op basis van de theorie en empirie van belang in een VUCA-wereld, terwijl technische leiderschapsvaardigheden vooral van belang blijken voor gezag in de interne hiërarchische organisatie van de Rijksoverheid. Respondenten bevestigen het belang van lerend vermogen dat Van Wart (2017) benadrukt, een publieke leider moet aandacht hebben voor het belang van feedback en reflectie. Dit onderzoek benadrukt bij uitstek dat er veel wordt gevraagd van de publieke leider. Werken in een publieke context wordt door een respondent omschreven als *werken met een extra handicap*. De VUCA-kenmerken volatiliteit, onzekerheid en complexiteit zijn nadrukkelijk aanwezig in een publieke context. Deze kenmerken zorgen ervoor dat publieke leiders over een diverse set aan leiderschapsvaardigheden moeten beschikken om effectief te opereren in het publieke domein.

## 5.1 Discussie

Na afloop van dit onderzoek kan er gereflecteerd worden op het verloop van dit onderzoek en eventuele beperkingen, tevens kunnen een aantal suggesties worden gedaan voor vervolgonderzoek.

### 5.1.1 Theorie

Publiek leiderschap is in dit onderzoek aangevlogen vanuit het werk van 't Hart (2014) en Van Wart (2017). Beide auteurs gaan uitvoerig in op publiek leiderschap en bespreken diverse facetten van publiek leiderschap. Deze brede scope zorgt voor een relatief groot onderwerp waarbij het onmogelijk is om in te gaan op ieder specifiek stukje van publiek leiderschap. Voor de brede exploratieve opzet van dit onderzoek was deze strategie begrijpelijk, voor vervolgonderzoek is het aan te raden om op specifieke onderdelen van publiek leiderschap in te zoomen. Zo kan bijvoorbeeld worden ingespeeld op een van de drie onderdelen van publiek leiderschap die 't Hart (2014) onderscheidt. Ook de VUCA-wereld is breed benaderd in dit onderzoek met behulp van bijvoorbeeld het werk van Horney et al. (2010) en Lawrence (2013). Hier geldt eveneens dat in vervolgonderzoek kan worden ingezoomd op specifieke onderdelen. Vooral wat betreft complexiteit zijn in dit onderzoek diverse auteurs aangehaald waardoor er soms sprake is van theoretische verbreding in plaats van echte verdieping.

### 5.1.2 Empirie

Er zijn in dit onderzoek mailinterviews afgenomen met 33 respondenten verspreid over tien verschillende ministeries. Hunt & McHale (2007) stellen dat het mailinterview een nuttige methode kan zijn, zo lang men zich bewust is van de implicaties van deze onderzoeksmethode. Enerzijds beperkt deze methode het doorvragen en emotionele interpretatie, anderzijds is er sprake van duidelijke antwoorden die niet worden beïnvloed of gestuurd door de onderzoeker. Dit heeft in dit onderzoek geleid tot een rijke dataset met tal van inzichten en voorbeelden. Een eerste suggestie voor vervolgonderzoek is om door middel van face-to-face interviews dieper in te gaan op deze ervaringen. Wat betreft de sample van respondenten is in dit onderzoek geen sprake van een uitgebalanceerde sample. Er was in dit onderzoek sprake van afhankelijkheid van de beschikbaarheid en welwillendheid van topambtenaren om hieraan mee te werken, wat tevens zorgt voor een groep respondenten die al bewust(extra) geïnteresseerd zijn in het thema publiek leiderschap. Voor vervolgonderzoek kan een afspiegeling per ministerie of functieniveau worden nagestreefd. Daarnaast is nu ingezoomd op de ervaringen van enkele respondenten, welke niet per definitie kunnen worden gegeneraliseerd voor een grotere groep topambtenaren. Tot slot kan in vervolgonderzoek specifiekere worden ingezoomd op de verschillen tussen respondenten van verschillende ministeries.

## 5.2 Aanbevelingen

Als management development partner voor de leden van de Algemene Bestuursdienst staat Bureau Algemene Bestuursdienst (BABD) in verbinding met topambtenaren binnen de Rijksoverheid. Met oog op de uitkomsten van dit onderzoek zijn de volgende aanbevelingen relevant:

### 1. Verbinding faciliteren

De belangrijkste uitkomst van dit onderzoek is de focus op het belang van verbinden en samenwerken. Om (inter)departementale samenwerking verder te bevorderen is de omgeving van BABD bij uitstek geschikt om de verbinding te maken tussen topambtenaren van verschillende ministeries. Naast het ontwikkelaanbod waar ABD'ers elkaar tegen kunnen komen moet men actief aan de slag gaan met het verbinden van publieke leiders. In overleg met publieke leiders kunnen clusters worden opgericht met ABD'ers die in hun werk met elkaar te maken kunnen hebben, vervolgens kan verbinding worden gefaciliteerd met behulp van netwerkbijeenkomsten, focusgroepen en periodieke overleggen.

### 2. Aandacht voor opgavegericht werken

Naast verbinding benoemen respondenten het belang van samenwerken over grenzen van ministeries heen. Maatschappelijke opgaves overstijgen wetenschappelijke disciplines en organisaties, opgavegericht werken wordt hiermee noodzakelijk. Tegelijkertijd blijft dit volgens de empirie lastig in de context van bureaucratische organisaties en verticale verantwoordelijkheden. Het is daarom van belang om in samenspraak met ABD'ers vast te stellen hoe opgavegericht werken kan worden gestimuleerd en welke rol hierbij is weggelegd voor de publieke leider. Vervolgens kan er een ontwikkelaanbod worden gerealiseerd door BABD dat publieke leiders in staat stelt om opgavegericht werken adequaat vorm te geven binnen hun organisaties.

## 6. Bibliografie

- Algemene Bestuursdienst (2016). Visie op publiek leiderschap. Geraadpleegd via [https://www.algemenebestuursdienst.nl/documenten/publicatie/2016/06/30/visie-op-publiek-leiderschap] op 15 maart 2020.
- Algemene Bestuursdienst (2020a). Bureau Algemene Bestuursdienst. Geraadpleegd via [https://www.algemenebestuursdienst.nl/organisatie/bureau-algemene-bestuursdienst] op 29 april 2020.
- Algemene Bestuursdienst (2020b). ABD-profiel. Geraadpleegd via [https://www.algemenebestuursdienst.nl/vacatures-en-loopbaan/abd-profiel] Op 20 juli 2020.
- Anderson, P. (1999). Perspective: Complexity Theory and Organization Science. *Organization Science* 10(3):216-232.
- Arnold, R. D., & Wade, J. P. (2017). A complete set of systems thinking skills. *Insight*, 20(3), 9-17.
- Bampton, R., & Cowton, C. J. (2002). The e-interview. In *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research* (Vol. 3, No. 2).
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311-317.
- Boin, R. A. (2017). *De grenzeloze crisis: uitdagingen voor politiek en bestuur*. Universiteit Leiden.
- Bil, H. & Teisman, G. (2017). *Zit je vast, maak het complexer! Hoe complexificeren als management strategie Stationsplein Oost nieuw leven gaf*, Eburon.
- Blaikie, N., & Priest, J. (2019). *Designing social research: The logic of anticipation*. John Wiley & Sons.
- Brown, B. C. (2012). Essentials of applying complexity thinking for sustainability leadership. *Integral Sustainability Center, Resource Tool No, 12, 1-9*.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public administration review*, 74(4), 445-456.
- Christensen, T. & Lægreid, P. (2011). Complexity and Hybrid Public Administration—Theoretical and Empirical Challenges. *Public Organiz Rev* 11, 407–423.
- Connolly, J. J., Svendsen, E. S., Fisher, D. R., & Campbell, L. K. (2013). Organizing urban ecosystem services through environmental stewardship governance in New York City. *Landscape and Urban Planning*, 109(1), 76-84.
- Ewan, K. (2002). *New public management: Current trends and future prospects*. Psychology Press.
- Ferlie, E., Fitzgerald, L., & Pettigrew, A. (1996). *The new public management in action*. OUP Oxford.
- Friese, S. (2019). *Qualitative data analysis with ATLAS. ti*. SAGE Publications Limited.
- Gerrits, L. (2012). *Punching Clouds; An Introduction to the Complexity of Public Decision-Making*, Isce Publishing.
- Green, G. C. (2004). The impact of cognitive complexity on project leadership performance. *Information and Software Technology*, 46(3), 165-172.
- Grenier, S., Barrette, A. M., & Ladouceur, R. (2005). Intolerance of uncertainty and intolerance of ambiguity: Similarities and differences. *Personality and individual differences*, 39(3), 593-600.
- Groeneveld, S. M. (2016). *Het belang van bureaucratie. Omgaan met ambivalentie in publiek management*.
- Groeneveld, S. M. (2019). *Balanceren en experimenteren. Wetenschap en praktijk van publiek management*. *Bestuurskunde*, 28, 8.

- Hamilton, R. J., & Bowers, B. J. (2006). Internet recruitment and e-mail interviews in qualitative studies. *Qualitative Health Research*, 16(6), 821-835.
- Head, B. W. (2008). Wicked problems in public policy. *Public policy*, 3(2), 101.
- Horney, N., Pasmore, B., & O'Shea, T. (2010). Leadership agility: A business imperative for a VUCA world. *Human Resource Planning*, 33(4), 34.
- Hughes, O. E. (2003). The traditional model of public administration. In *Public Management and Administration* (pp. 17-32). Palgrave, London.
- Hunt, N., & McHale, S. (2007). A practical guide to the e-mail interview. *Qualitative health research*, 17(10), 1415-1421.
- Jacobs, T. O., & Jaques, E. (1987). Leadership in complex systems. *Human productivity enhancement*, 2, 7-65.
- Johansen, R. (2012). *Leaders make the future: Ten new leadership skills for an uncertain world*. Berrett-Koehler Publishers.
- Kail, E. G. (2010). Leading in a VUCA environment: C is for complexity. *Harvard Business Review*. December, 3.
- Katsamunskaja, P. (2012). Classical and modern approaches to public administration. *Economic Alternatives*, 1, 74-81.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). The rules for managing cross-functional reengineering teams. *Planning Review*.
- Kinsinger, P., & Walch, K. (2012). *Living and leading in a VUCA world*. Thunderbird University, 1-4.
- Koppenjan, J. (2012). *Het verknijpte bestuur. Over efficiency, samenhang en toewijding bij publieke dienstverlening*.
- Koppenjan, J., & Koliba, C. (2013). Transformations towards New Public Governance: can the new paradigm handle complexity?. *International Review of Public Administration*, 18(2), 1-8. *Research Policy*, 42(9), 1647–1656. doi:10.1016/j.respol.2013.06.005.
- Lawrence, K. (2013). Developing leaders in a VUCA environment. *UNC Executive Development*, 1-15.
- Mack, O., Khare, A., Krämer, A., & Burgartz, T. (2015). *Managing in a VUCA World*. Springer.
- Magro, E. & Wilson, J. (2013). Complex innovation policy systems: Towards an evaluation mix.
- Marion, R., & Uhl-Bien, M. (2007). Chapter 16 Complexity and Strategic Leadership'. Robert Hooijberg James G.(Jerry) Hunt John Antonakis Kimberly B. Boal Nancy Lane (ed.) *Being There Even When You Are Not (Monographs in Leadership and Management, Volume 4)*. Emerald Group Publishing Limited, 273-287.
- Moore, M. H. (2014). Public value accounting: Establishing the philosophical basis. *Public Administration Review*, 74(4), 465-477.
- Morse, R. S. (2010). Integrative public leadership: Catalyzing collaboration to create public value. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 231-245.
- Mumford, T. V., Campion, M. A., & Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 154-166.
- Murphy, J., Rhodes, M. L., Meek, J. W., & Denyer, D. (2017). Managing the entanglement: complexity leadership in public sector systems. *Public Administration Review*, 77(5), 692-704.
- NRC (2020). Kabinet trekt half miljard uit voor aanpak stikstofcrisis. Geraadpleegd via [<https://www.nrc.nl/nieuws/2020/02/04/kabinet-trekt-half-miljard-uit-voor-aanpak-stikstofcrisis-a3989235>] op 15 maart 2020.

- Olsen, J. P. (2009). Change and continuity: an institutional approach to institutions of democratic government. *European Political Science Review*, 1(1), 3–32.
- O'Flynn, J. (2007). From new public management to public value: Paradigmatic change and managerial implications. *Australian journal of public administration*, 66(3), 353-366.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government*. New York: Addison-Wesley.
- Osborne, S. P. (2010). Introduction The (New) Public Governance: a suitable case for treatment?. In *The new public governance?* (pp. 17-32). Routledge.
- Reeves, M., Love, C., & Mathur, N. (2012). *The most adaptive companies 2012: Winning in an age of turbulence*. Boston Consulting Group.
- Rijksoverheid (2020a). Nieuwe maatregelen tegen verspreiding coronavirus in Nederland. Geraadpleegd via [<https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2020/03/12/nieuwe-maatregelen-tegen-verspreiding-coronavirus-in-nederland>] op 15 maart 2020.
- Rijksoverheid (2020b). Algemene Bestuursdienst (ABD). Geraadpleegd via [<https://www.rijksoverheid.nl/contact/contactgids/algemene-bestuursdienst-abd>] op 27 mei 2020.
- Røste, R., & Miles, I. (2005). Differences between public and private sector innovation. *Publin Report*, (D21).
- Schmidt, J. E. T., Kuipers, B. S., Groeneveld, S. M., Fraussen, B., Ashikali, T., Laterveer, H., & Slooff, A. (2019). *Publiek leiderschap en maatschappelijke meerwaarde*. Den Haag: Leiden Leadership Centre, Universiteit Leiden.
- Swanborn, P. G. (2010). *Basisboek sociaal onderzoek*. Boom onderwijs.
- 't Hart, P. (2014). *Understanding Public Leadership*. London: Palgrave.
- Theisens, H. C. (2015). Overheid en ambtenaren in de vloeibare samenleving. *ART (Applied Research Today)*, 2015(7 (maart 2015)), 12-19.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The leadership quarterly*, 18(4), 298-318.
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89-104.
- Van der Steen, M., Scherpenisse, J., & van Twist, M. (2015). *Sedimentatie in sturing. Systeem brengen in netwerkend werken door meervoudig organiseren*. The Hague: NSOB.
- Van der Wal, Z. (2017). *The 21st century public manager*. Macmillan International Higher Education.
- Van Thiel, S. (2010). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*, Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Van Thiel, S. (2014). *Research methods in public administration and public management: An introduction*. Routledge.
- Van Wart, M. (2017). *Leadership in public organizations: An introduction*. Taylor & Francis.
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Lemma: Den Haag.
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The leadership quarterly*, 19(6), 708-722.
- Zaccaro, S. J. (2001). *The nature of executive leadership: A conceptual and empirical analysis of success*. American Psychological Association.

## Bijlage 1 - Interviewvragen

Beste respondent,

In het kader van mijn afstudeerstage bij Bureau Algemene Bestuursdienst voer ik een onderzoek uit naar uitdagingen en leiderschapsvaardigheden in de publieke sector. Omwille van beperkende corona-maatregelen en de volle agenda's van ABD'ers heb ik gekozen voor het afnemen van mailinterviews. In dit document vindt u een set open vragen die u op ieder gewenst moment kunt beantwoorden. U kunt antwoorden zoals u wilt, de gebruikte witregels geven geen indicatie van de maximale omvang van een antwoord. Bij vragen of opmerkingen kunt u altijd contact opnemen via [Patrick.Aarnoudse@minbzk.nl](mailto:Patrick.Aarnoudse@minbzk.nl) of +31 6 4318 5372.

Vriendelijke groet,  
Patrick Aarnoudse

---

1. **Wat is uw huidige functie?**
2. **Hoe zou u uw takenpakket omschrijven?** Denk hierbij aan wat u gemiddeld op een werkdag doet, met wie u samenwerkt, enzovoorts.
3. **Als u vijf trefwoorden zou moeten gebruiken om de interne organisatiecontext waarin u werkt te omschrijven, welke zouden dit dan zijn en waarom?** Denk hierbij aan de samenstelling van uw team, met wie u binnen de organisatie samenwerkt, de organisatiecultuur, enzovoorts.
4. **Hoe beïnvloedt deze interne organisatiecontext uw werk?**
5. **Hoe gaat u met deze impact om?**
6. **Als u vijf trefwoorden zou moeten gebruiken om de externe organisatiecontext waarin u werkt te omschrijven, welke zouden dit dan zijn en waarom?** Denk hierbij aan uw contacten buiten de organisatie, samenwerkingen met andere partijen, enzovoorts.
7. **Hoe beïnvloedt deze externe organisatiecontext uw werk?**
8. **Hoe gaat u met deze impact om?**
9. **Hoe zou u de ideale publieke leider omschrijven?**
10. **Over welke vaardigheden moet de ideale publieke leider volgens u beschikken?**
11. **Wat zijn de grootste uitdagingen voor uw organisatie?** De huidige coronacrisis leidt uiteraard tot een hoop uitdagingen maar denk vooral ook aan uitdagingen die de afgelopen jaren van groot belang zijn geweest of belangrijker zijn geworden voor uw organisatie.
12. **Welke rol speelt leiderschap in de omgang met deze uitdagingen?**
13. **Welke vaardigheden heeft een publieke leider volgens u nodig om adequaat om te gaan met deze uitdagingen?**
14. **Kunt u een voorbeeld geven van een praktijksituatie waarin een of meerdere vaardigheden u hebben geholpen adequaat te handelen in een leiderschapssituatie?**
15. **Welke vaardigheden worden volgens u steeds belangrijker om adequaat om te gaan met de externe omgeving?**
16. **Welke vaardigheden zijn naar uw inzicht van belang voor de publieke leider van de toekomst?**



## Bijlage 2 – Codeboom

Tabel 3: Codeboom

Concept	Code
<b>Volatiliteit (V)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoeveelheid gebeurtenissen in een netwerk</li> <li>• Snelheid waarmee gebeurtenissen elkaar opvolgen</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omgang volatiliteit - visie</li> <li>• Omgang volatiliteit - overig</li> </ul>
<b>Onzekerheid (U)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onzeker wat er gaat gebeuren</li> <li>• Afhankelijkheid van anderen</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omgang onzekerheid</li> </ul>
<b>Complexiteit (C)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanwezigheid actoren in netwerk</li> <li>• Gedeelde belangen in netwerk</li> <li>• Samenwerken</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omgang complexiteit – duidelijkheid</li> <li>• Omgang complexiteit - overig</li> </ul>
<b>Ambigüiteit (A)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kansen inschatten</li> <li>• Bedreigingen inschatten</li> </ul>
<b>Leiderschap in complexiteit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belangen integreren</li> <li>• Omarmen complexiteit</li> <li>• Leiderschap delen</li> </ul>
<b>Leiderschapsvaardigheden interactieniveau</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communicatievaardigheden</li> <li>• Invloed uitoefenen</li> <li>• Sociale vaardigheden</li> </ul>
<b>Leiderschapsvaardigheden analyseniveau</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begrijpen processen</li> <li>• Ontleden problemen</li> <li>• Creatieve oplossingen</li> </ul>
<b>Technische leiderschapsvaardigheden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expert op vakgebied</li> </ul>
<b>Leiderschapsvaardigheden in het kader van lerend vermogen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aandacht voor training en ontwikkeling</li> <li>• Aandacht voor reflectie en feedback</li> </ul>
<b>Overige leiderschapsvaardigheden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ‘Harde’ skills</li> <li>• ‘Zachte’ skills</li> </ul>
<b>Context publieke leiders</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bureaucratisch</li> <li>• Politiek</li> <li>• Maatschappelijk</li> <li>• Opgavegericht werken</li> </ul>