

## Leiderschap en spanningsvelden bij innovatie

We maken een grote stap, van een terugblik op de carrière van programmaleider Anneke Oosting (zie daartoe het kader waarmee we dit artikel afsluiten) naar een terugblik op de samenwerking tussen TNO en politie binnen een kennisopbouw programma. Binnen het kennisopbouw programma Ontwikkeling Professional werd onder andere onderzoek gedaan naar adaptief leiderschap tijdens verandering. Het uitgangspunt in dit onderzoek was dat verandering spanningsvelden oproept; ogenschijnlijk botsende waarden die als twee zijden van een medaille gedurende het gehele veranderproces terug zullen komen. Bijvoorbeeld een spanningsveld tussen sturen en loslaten in een veranderproces. Het succes van de verandering hangt af van het vermogen de spanningsvelden te herkennen, waarderen en integreren tot een optimale balans. Dit vraagt adaptief leiderschap. In het onderzoek zijn verschillende kenmerken geïdentificeerd die bijdragen aan het effectief omgaan met deze spanningsvelden, aan adaptief leiderschap.

In dit artikel omarmen we het adagium *'practice what you preach'* en delen we reflecties op ons eigen leiderschap over hoe we om zijn gegaan met spanningsvelden. Hierbij hebben we gekeken naar het spanningsveld exploratie en exploitatie en toegepast op de kenmerken gedeelde visie en strategie, gezamenlijke en zelf reflectie, en gedeeld leiderschap en teamgevoel (geïdentificeerde kenmerken uit het onderzoek). We delen deze reflectie omdat het ons heeft geholpen in het omgaan met spanningsvelden die we tegenkwamen. Het doel was en is in beweging te blijven en beweging teweeg te brengen, om buiten de vastgeroeste patronen om innovatie tot stand te kunnen brengen. We hopen dan ook dat we met dit artikel andere teams die zich herkennen in deze uitdagingen kunnen inspireren.

Leiderschap wordt binnen de strategische agenda van de politie centraal gesteld.

### Exploratie versus exploitatie

TNO is een projectenorganisatie gericht op onderzoek en innovatie. De politie is een hoog-risico organisatie met een sterke oriëntatie op operationele uitvoering. Dit roept de spanning op tussen exploratie (met focus op onderzoek en lange termijn impact op de operatiën) en exploitatie (met focus op directe impact en ondersteuning van de huidige prestatie in de operatiën). Het kunnen balanceren van exploratie en exploitatie (i.e. ambidexterity) wordt in de wetenschappelijk literatuur beschreven als voorwaardelijk voor succesvolle innovatie<sup>1</sup>. Dit spanningsveld manifesteerde zich onmiddellijk bij de start van de samenwerking tussen TNO en de politie in 2018.

Innovaties worden binnen de politie organisatie niet altijd met constructieve openheid ontvangen

---

<sup>1</sup> Gupta, A.K., Smith, K.E. & Shalley, C.E. (2006). The Interplay between Exploration and Exploitation. *Academy of Management Journal*, 49, 693-706.

In de projecten binnen het kennisopbouw programma werd gewerkt aan kennisontwikkeling op de (midden)lange termijn. Daarnaast was het doel om direct al kennis in de praktijk toe te passen en te evalueren. In veel onderzoeken werd dan ook met proeftuinen gewerkt waarbij intensief met de praktijk werd samengewerkt. Deze werkwijze is waardevol maar roept *an sich* al meteen het spanningsveld op. Waar voor kennisopbouw tijd nodig is en niet meteen resultaten kunnen worden gegenereerd (zodat er ruimte is om te exploreren en leren), is er in de praktijk een grote behoefte aan directe resultaten en methoden die breed in de organisatie kunnen worden toegepast. Als PMT moesten wij oog hebben voor de behoefte aan resultaat die kon ontstaan vanuit de betrokken eenheden en tegelijkertijd zorgen dat er ruimte bleef bestaan voor exploratie. Dit was tijdens de onderzoeksprojecten een terugkerende thema maar ook bij de overdracht naar de organisatie.

In de overdracht naar de organisatie moet er met veel mensen en over verschillende schijven geschakeld worden; dit maakt het lastig om vanuit adaptief leiderschap de balans tussen exploratie (de waarde van de innovatie) en exploitatie (directe resultaten) vast te houden. Met als risico dat de kracht en het momentum van het onderzoek verdwijnt en de kern(meer)waarde van de innovatie verloren kan gaan. De grootste bedreiging voor succesvolle innovatie in de politie organisatie is wat ons betreft dan ook het *verrommelen* van goede initiatieven en onderzoeken als deze worden geïmplementeerd waarbij ze de werkvloer niet bereiken zoals ze bedoeld zijn.

## Veranderingen in leiderschap moeten bijdragen aan een meer flexibele, innoverende en zorgzame organisatie.

Een dynamiek die wij hebben ervaren hierin is dat innovaties binnen de politie organisatie niet altijd met constructieve openheid worden ontvangen; te vaak gaat vernieuwing samen met het vasthouden aan bestaande logica en denkwijzen met als risico dat de waarde van de vernieuwing niet wordt herkend. De kennis over spanningsvelden helpt te begrijpen en inzien waarom dit gebeurt en kan bijdragen aan een dialoog die helpt innovaties op de juiste manier te laten landen in de staande organisatie. Hiervoor is het hebben van een gedeelde visie en strategie en ruimte voor zelfreflectie en gezamenlijke reflectie wel voorwaardelijk (Wat gebeurt hier eigenlijk en wat is mijn aandeel?) in de hele keten van innovatie. We beschrijven hieronder hoe wij als PMT vanuit gedeelde visie en strategie, gezamenlijke en zelfreflectie, en gedeeld leiderschap en teamgevoel hiermee omgingen.

### **Gedeelde visie en strategie: Samenwerken vanuit verschillende organisatieloga's**

Uit de wetenschappelijke literatuur weten we dat gedeelde visie en strategie belangrijk is voor management teams om om te kunnen gaan met veranderingen en spanningsvelden. Hierbij is het onderscheid tussen de systeem en leefwereld van belang; de eerste betreft de structurerende elementen van een organisatie (structuur, regels, procedures, systemen) en de tweede de sociale context van een organisatie (de manieren waarop mensen interacteren

en communiceren en de normen en waarden die daarbij centraal staan)<sup>2</sup>. Een goede balans tussen deze werelden is voorwaardelijk voor het slagen van innovaties. Een gedeelde visie en strategie wordt gezien als een middel om dat te bereiken. Maar dit is makkelijker gezegd dan gedaan. Een jaarlijkse heidag om tot een gedeelde strategie te komen is onvoldoende. Het vertalen van een visie naar een strategie hoe om te gaan met spanningsvelden was voor ons een van de grootste uitdagingen. Toen het kennisprogramma startte was er een gedeelde visie (vastgelegd in het bestedingsplan), maar moesten we nog gaan leren de *logica's* van elkaar organisaties (systeem -en leefwerelden) te gaan begrijpen en op basis daarvan de strategie te bepalen. Er is bij een nieuwe samenwerking een natuurlijke neiging om twijfels, frustraties en gebrek aan begrip niet meteen te uiten om de prille samenwerking te beschermen. Er is nog onvoldoende bekendheid met de ander en onvoldoende teamgevoel om alles met elkaar te delen. We hebben allemaal wel een keer gedacht '*Waar ben ik aan begonnen*' of '*Waar ben ik in beland*'. Het écht begrijpen van de organisatielogica's vroeg ons open te staan voor het feit dat een andere organisatie met heel andere belangen, aansturing en tempo werkt. Dat moesten we leren, en dat gaat zoals elk leerproces met vallen en opstaan. Daarbij is tijd vrij maken voor het vergroten van wederzijds begrip en het bepalen van een gedeelde strategie heel belangrijk gebleken. Een les voor ons allen was om gedurende het programma het gesprek over onze gedeelde visie en strategie te blijven voeren. Dit zorgt ervoor dat de visie gaat leven, deze niet meer abstract is en daadwerkelijk bijdraagt aan gemeenschappelijke betekenisgeving. Dit was immers wat ons met elkaar verbond. Het risico was dat de waan van de dag maakte dat we het vooral hadden over de operationele uitvoering en problemen binnen het programma. In de loop van het programma kwamen we erachter hoe belangrijk het was de tijd te nemen om gezamenlijk te reflecteren waarom we het programma belangrijk vonden en met name te bespreken wat daarom onze kernactiviteiten zouden moeten zijn en welke van minder belang waren.

### **Gezamenlijke en zelf-reflectie**

Soms betekende dit gesprek rondom spanningsvelden dat binnen het PMT wrijving ontstond over de te volgen richting. Om hiermee om te gaan moesten we eerst leren herkennen dat we te maken hadden met het spanningsveld en wat dit met ons zelf deed (het ervaren van een spanningsveld brengt namelijk vaak gevoelens van onzekerheid en frustratie met zich mee door de inherente ambivalentie). Dit vroeg om *zelfreflectie*, het in je zelf herkennen wat er gebeurt en wat jouw rol hierin is. Hiervoor hebben we allemaal als individu de mensen om ons heen nodig, om op die manier een spiegel aangereikt te krijgen. Door gezamenlijk te reflecteren maken we de verschillende kanten van het spanningsveld zichtbaar en kan er een meer gebalanceerd beeld ontstaan van de situatie. Dit maakt het ook mogelijk rekening te houden met de verschillende belangen en waarden.

Deze *gezamenlijke reflectie* was bij de start van het programma nog niet een vast onderdeel van ons gesprek. Gaandeweg zijn we dit steeds meer gaan toepassen, mede door de kennis die we opdeden over spanningsvelden en de herkenning die we hadden in onze eigen zoektocht om het programma te managen. Een terugkerend onderwerp was hierbij het betrekken van de staande organisatie en praktijk bij het onderzoek. Regelmatig leken de waarden van onderzoek (samen leren, de tijd nemen om nieuwe kennis te ontwikkelen) en

---

<sup>2</sup> Hart, W. & Buiting, M., 2012. *Verdraaide Organisaties. Terug naar de Bedoeling*. Aphen aan den Rijn: Vakmedianet Management BV.

de systeemwereld van de politie organisatie niet op te lijnen. Vaak betroffen dit situaties waarin de filosofie van de verandering die uit het onderzoek naar voren kwam niet werd herkend in de systeemwereld van de politie, omdat het niet paste binnen de taal van die wereld of omdat er simpelweg te weinig ruimte en tijd was om samen te reflecteren en ontdekken hoe de verandering kon worden ingepast binnen de systeemwereld. Dit kon heel frustrerend zijn en dan was er soms de neiging om in wij-zij termen te gaan denken. We hebben veel momenten gehad waarbij gedeelde en persoonlijke frustratie over de systeemwereld van de politie organisatie werd gedeeld. Geleidelijk en mede gestimuleerd door het onderzoek naar spanningsvelden, zijn we er achter gekomen dat we de frustratie en ambivalentie van de verandering eerst in onszelf moeten oplossen voordat we de organisatie verder kunnen helpen. Bijvoorbeeld door in te zien dat het willen controleren van het tempo en de wijze waarop een innovatie landt binnen de systeemwereld vaak niet effectief was; dat een strategie van op afstand beschikbaar zijn soms beter past bij onze rol als programmaleider.

We zijn steeds meer naar onze eigen rol en (beperkende) overtuigingen gaan kijken en gaan zien hoe we zelf mogelijk bijdragen aan polarisatie. Om vervolgens met elkaar het gesprek aan te gaan wat we anders zouden kunnen doen. *Gezamenlijke reflectie* op de spanningsvelden die ontstaan en de strategieën die je hierbij uitprobeert is daarom wat ons betreft cruciaal. En dit zou niet alleen binnen het PMT moeten gebeuren, maar juist ook met anderen binnen TNO en de politie.

### **Gedeeld leiderschap en teamgevoel**

Naarmate we meer met elkaar gingen reflecteren over wat de dynamieken rondom het programma met ons deden als individu en met ons als team, groeiden ons *teamgevoel en gedeeld leiderschap*. Een veilige omgeving met elkaar creëren en tijd maken voor dit gezamenlijke reflectieproces is voor ons voorwaardelijk gebleken om nieuwe strategieën te ontwikkelen in het omgaan met de spanningsvelden die we tegenkwamen. Met elkaar reflecteren hoe we geraakt werden en hoe we de 'pijn' konden verdelen, met een gezamenlijke verantwoordelijkheid en een gedeelde visie en strategie, droeg bij aan het gevoel dat we het samen deden. Door de kwetsbaarheid aan elkaar te laten zien ga je ook steeds beter van elkaar begrijpen hoe we elkaar konden steunen. Daardoor konden we ook steeds beter vanuit *gedeeld leiderschap* werken, waarbij we de rollen zo verdeelden dat we optimaal onze verschillende kwaliteiten konden benutten. Vanuit de politie konden we gebruik maken van het grote netwerk en kennis van het politiewerk en de organisatie. Vanuit TNO werd de waarde van inhoudelijke expertise en externe observator ingebracht. Niet alleen vanuit professionaliteit brachten we verschillende kwaliteiten in, juist op persoonlijk niveau was er veel ruimte voor een eigen invulling en eigen ontwikkeling binnen het programma. Doordat het onderling vertrouwen en *teamgevoel* steeds sterker werd, konden we het vanuit deze verschillende perspectieven met elkaar oneens zijn én konden we altijd tot een gezamenlijk besluit komen.

Terugkijkend denken we dat het goed kunnen aansturen van het programma middenin de spanningsvelden in grote mate afhangt van hoe goed we werkten als team. In de samenwerking tussen TNO en de politie is veel aandacht voor de formele kant (welke kaders, afspraken en regels gelden er), maar het is juist de *samenwerkingsrelatie* die het succes bepaalt en, niet onbelangrijk, het werkplezier vergroot.

## Conclusie

We staan aan de start van een nieuw programma<sup>3</sup> en kijken vooruit. We weten dat we hierin opnieuw zullen worden geconfronteerd met spanningsvelden. Onze onderzoeken moeten immers bijdragen aan verandering binnen de politie, en bij elke verandering komen spanningsvelden op. De geleerde lessen uit het vorige programma over wat ons helpt in het omgaan met deze spanningsvelden nemen wij mee in onze onderlinge samenwerking en de samenwerking met de politie en TNO organisatie in den brede. Dit vraagt van ons, en eigenlijk van elk team dat te maken krijgt met verandering, dat we kunnen omgaan met het ongemak en de onzekerheid die innovatie met zich kan meebrengen. Dat we in beweging kunnen blijven, niet platgeslagen worden door de systeemwereld. Dit is een voorwaarde voor succesvol vernieuwen. Als er vanuit onzekerheid te snel wordt teruggegrepen op reeds bestaande logica's en denkwijzen zal de uitkomst 'meer van hetzelfde' zijn. Dit blijft ook een uitdaging voor ons; om open te staan voor nieuwe manieren van samenwerken bij de aanvang van een nieuw programma en vanuit een open blik naar onszelf en deze samenwerking kunnen kijken. Als PMT vanuit verschillende organisaties moet je continu blijven investeren in de samenwerkingsrelatie, omdat er steeds nieuwe uitdagingen op je pad komen.

We hebben geleerd dat het hierin belangrijk is om een gedeelde visie en strategie voor ogen te hebben, maar ook om dit vervolgens om te zetten in het *doen* door keuzes te maken, de discussie met elkaar te voeren en elkaars waarde daarin te herkennen. De gedeelde visie en strategie moeten geen holle termen worden waar je elkaar op wilt afrekenen, maar dit moet een constante zoektocht naar gezamenlijke betekenisgeving zijn op basis waarvan je keuzes gaat maken. Dat vraagt soms juist ook een stapje terug doen, niet alleen vooruit willen gaan. Reflecteren op de samenwerking en onze eigen rollen, overtuigingen en behoeften is cruciaal gebleken in het omgaan de spanningsvelden die we tegenkwamen. Betekenis geven aan wat we doen en veroorzaken moet onderdeel worden van de dagelijkse praktijk; dit doe je elke keer opnieuw. Dat is voor ons ***'practice what you preach'***.

---

<sup>3</sup> KOP Weerbaarheid en Wendbaarheid, 2022 -2025. Anneke Oosting gaat met pensioen, Sanne Visser zal haar rol overnemen.

## Over de auteurs:



**George van den Berg** is sectorhoofd Vakmanschap, Kennis en Kwaliteit bij Directie Operaties van de Politie.



**Marjoleine 't Hart** is senior research consultant.

[marjoleine.thart@tno.nl](mailto:marjoleine.thart@tno.nl)



**Roos Delahaij** is senior research scientist

[roos.delahaij@tno.nl](mailto:roos.delahaij@tno.nl)



**Lotte Schuilenborg** is projectleider en coach bij de Unit Defensie en Veiligheid van TNO.

[lotte.schuilenborg@tno.nl](mailto:lotte.schuilenborg@tno.nl)



### **Anneke Oosting over leiderschap:**

*Ik kijk terug op mijn loopbaan van 43 jaar bij de politie en deel hier mijn persoonlijke en professionele ervaringen met leiderschap. In mijn rol als programmaleider van het onderzoeksprogramma Ontwikkeling Professional heb ik hier de afgelopen jaren weer een nieuwe kijk op gekregen.*

*De leidinggevendenden die voor mij het verschil maakten in al die jaren, waren die collega's die open stonden en een luisterend oor hadden voor nieuwe collega's die niet tot de dominante meerderheid behoorden. Die onderzoekend waren naar de talenten die zij meebrachten en geïnteresseerd in hoe zij het werk als*

*politieprofessional ervaren. Ook de leidinggevendenden die durfden aan te geven dat ze het soms gewoon niet wisten en hulp nodig hadden waren een voorbeeld. Het met elkaar verkennen welke mogelijke beperkende overtuigingen hun handelen bepaalden en wat hun angsten waren. Dat leverde de mooiste gesprekken op, op een diepere laag, in verbinding en creëerde ruimte om het oude los te laten en nieuwe perspectieven eigen te maken.*

*In mijn eigen rol als leidinggevende heb ik geprobeerd op deze wijze te handelen. Was ik daarin altijd succesvol of effectief? Zeker niet! Dit omdat ieder mens uniek is en ook ik hierin mijn eigen weg moest zoeken, leren van de keuzes die ik maakte. Keuzes over het hebben van vertrouwen en loslaten versus de druk die je voelt om te moeten sturen. En de zoektocht als mens en met je team om ruimte te creëren om te leren en experimenteren versus het moeten leveren van resultaten.*

*De onderzoeken rond adaptief leiderschap binnen het onderzoeksprogramma hebben me daar met terugwerkende kracht nog meer inzichten in gegeven en mij als mens enorm verrijkt.*