



1

Strategisch gedrag in netwerken

Wat het is, hoe we het ontwikkelen, wat we er van moeten vinden

Gedrag en gedragsonderzoek mogen zich bij organisatie- en beleidsontwikkeling verheugen op een steeds grotere belangstelling. Naarmate onze samenleving complexer wordt en deze ook nog eens vergezeld gaat van een grote dynamiek volstaan deductieve modellen gebaseerd op de rationele beleidsontwikkeling en besluitvorming niet meer. De mens blijkt in zijn gedrag een stuk minder rationeel te zijn dan we altijd hebben aangenomen. In die zin is het niet verwonderlijk dat ook strategisch gedrag eens goed onder de loep wordt genomen. Wat is strategisch gedrag en waar is het een antwoord op. Dat zijn de twee kernvragen die in dit boek worden gesteld.

Zoals gezegd, menselijk gedrag heeft een grote invloed op het functioneren van organisaties. Veel groter dan aanvankelijk werd aangenomen. Ook de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid heeft dit in twee nota's "Hoe mensen keuzes maken" (2011) en "Met kennis van gedrag beleid maken" (2014) nog eens duidelijk geconstateerd. Ernst ten Heuvelhof heeft dat in zijn recent verschenen boekje vanuit een bestuurskundig perspectief verder uitgewerkt naar strategisch handelen in een netwerkachtige constellatie. Dat heeft hij beknopt en vanuit een sterk conceptueel-theoretisch perspectief gedaan. Dat was nog niet eerder op een zo samenhangende wijze gedaan en dat verdient waardering. Tegelijkertijd is zo'n beschrijvende, analytische aanpak ook jammer. Als handboek is het nuttig en geslaagd, maar het mist het vlees en het bloed van de sterk veranderende maatschappelijke context en de aansluiting bij de praktijk in onze Lebenswelt. Ik kom hier op terug.

Strategische gedrag is volgens de auteur per definitie een ongrijpbaar fenomeen dat gegeven is met de complexiteit en dynamiek van deze tijd. Maar ondanks dat (en misschien wel dankzij dat) probeert Ten Heuvelhof grip te krijgen op het concept. Hij definieert het – gedrag moet het belang dienen van de actor, het moet intentioneel zijn (bewust van de eventuele negatieve effecten voor andere actoren) en het moet camouflerend zijn (andere mogen niet zien wat de actor doet en beoogt) – hij beschrijft de condities waaronder, hij gaat in op de logica en relevantie ervan, hij plaatst het in het perspectief van het liberale New Public Management en hij ‘normaliseert’ het in de zin dat iedereen strategisch gedrag vertoont. Kortom: in een kort bestek weet de auteur een heleboel interessante informatie over strategisch gedrag met elkaar te verbinden. Dat is voor ieder belangrijk te weten die in ingewikkelde constellaties samenwerkt aan het realiseren van gezamenlijke doelen. De boodschap voor netwerkactoren lijkt te zijn: “veroordeel strategisch gedrag niet, houd rekening met dergelijk gedrag van anderen, besef dat jezelf ook strategisch gedrag vertoont, maar overdrijf daarin niet”.

Wat naar mijn gevoel minder goed uit de verf komt, is de vraag of strategisch gedrag nu een teken is van schijnrationaliteit of juist van superrationaliteit? Soms ben ik geneigd te denken dat Ten Heuvelhof het gedrag plaatst in een context van opportunisme, ambiguïteit, toevalligheid en non-lineaire besluitvorming in een grillige context. Anderzijds lijkt het erop alsof hij strategisch gedrag ziet als rationeel en passend antwoord op een vage en complexe werkelijkheid. De auteur lijkt dat aan het slot van zijn betoog ook te erkennen wanneer hij zegt dat grip op een ongrijpbaar fenomeen een mission impossible is, maar dat het boek hopelijk ook een tip van de sluier weet op te lichten.

Het zou daarom mooi zijn als Ten Heuvelhof zijn zoektocht vervolgt en de signalen van de nieuwe tijd, die in het teken staat van verbinding van ondernemerschap/zakelijkheid (vgl. New Public Management) en gemeenschapsvorming gebruikt in zijn herwaardering van strategisch gedrag. Wellicht dat strategisch gedrag zich dan op een hogere waardering mag verheugen in het publieke domein. Het zou helemaal mooi zijn als dit vervolg een meer verhalend en minder analytisch karakter zou krijgen. Dat kan wanneer hij op explorerende wijze ontdekt hoe verschillende partijen in staat blijken samen sociaal innovatieve en zingevende oplossingen te bieden voor nijpende publieke vraagstukken. Kortom: een mooi tussen-resultaat dat vraagt om meer praktijk, meer verhaal en meer (resultaat van) actiegericht onderzoek, waarin intentie en implementatie met elkaar verbonden worden.