

# Netwerkleiderschap: werk maken van een gedeelde verantwoordelijkheid

*Manon de Caluwé en Edwin Kaats*

**Netwerken zijn in opmars. In vrijwel alle sectoren verbinden mensen en organisaties zich in netwerken rondom gedeelde vraagstukken of thema's. Professionals en managers kunnen er niet meer omheen: er wordt steeds meer maatschappelijke waarde gecreëerd in deze netwerken. We hebben echter weinig praktische handvatten om ons op een goede manier tot netwerken te verhouden en succesvol in netwerken te acteren. In dit artikel willen wij die praktische handvatten voor leiderschap in netwerken bieden. Of je nu als regisseur of als deelnemer participeert in een netwerk: de handvatten zijn relevant voor iedereen.**

## De opkomst van netwerken

Het begrip 'netwerken' wordt breed geïnterpreteerd. We zien netwerken in allerlei soorten en maten. Uiteenlopend van netwerken die werken aan concrete maatschappelijke opgaven (opgavegerichte netwerken) tot netwerken waarin relaties en ontmoeting centraal staan (interactiegerichte netwerken). Sommige netwerken zijn herkenbaar, afgebakend en hebben een duidelijke organisatievorm. Andere zijn minder expliciet georganiseerd.

In dit artikel definiëren wij netwerken als platforms voor interactie en samenwerking. Netwerken vormen in deze definitie een infrastructuur, een springplank, voor concrete initiatieven en samenwerking. Ze vormen een min of meer samenhangend systeem van actoren met een gedeelde identiteit: een sector, een professie, een maatschappelijk vraagstuk, een regio, of een combinatie hiervan. Via het netwerk brengen deelnemers samenhang aan in hun activiteiten of ontplooiën ze samen activiteiten.

## De rol van leiderschap in netwerken

Partijen vinden in netwerken een flexibele vorm van samenwerken. We zien dat de activiteiten die partners met elkaar ontplooiën zich gaandeweg ontwikkelen. Doordat er vaak geen duidelijke doelstellingen, rollen of verantwoordelijkheden zijn, kennen netwerken een grote mate van flexibiliteit. In één netwerk kunnen bovendien vele uiteenlopende – soms tegenstrijdige – perspectieven en belangen vertegenwoordigd zijn. Het deelnemen aan en verrijken van deze meer flexibele vorm van samenwerken vraagt een specifieke vorm van leiderschap: netwerkleiderschap.

Netwerkleiders spelen een rol in het op gang brengen en houden van de interactie door partijen te mobiliseren en te verbinden. Ze dragen zorg voor een levendige interactiestroom van waaruit gezamenlijke initiatieven tot stand kunnen komen. Het belangrijkste aandachtsgebied van deze netwerkleiders zijn de verbindingslijnen tussen organisaties, teams en mensen. Ze richten zich op de kwaliteit van de interactie en het samenbrengen van partijen in een betekenisvol proces. Voortgang boeken en concrete resultaten opleveren is daarbij belangrijk, maar de netwerkleider richt zich eerder op het faciliteren van de condities om tot gezamenlijk resultaat te komen, dan op de resultaten zelf.

## Oude leiderschapsstijlen voldoen niet (meer)

De bijzondere kwaliteiten van netwerkleiders worden vaak uitgedrukt in termen als verbindend, mensgericht en dienend. Netwerkleiders hebben bij uitstek oog en gevoel voor interpersoonlijke relaties en processen. Veel theorieën rondom netwerkleiderschap beperken zich tot deze faciliterende of dienende kwaliteiten. Ze blijken echter in de praktijk ontoereikend (Mandell & Keast, 2008). In de vaak ambigue context van netwerken komt juist een duidelijke richtinggevende visie goed van pas; dienend leiderschap alleen lijkt dus niet voldoende. Ook hebben netwerkleiders weinig baat bij het ontwikkelen van één dominante leiderschapsstijl of -stijlen die afwisselend ingezet kunnen worden, zoals benadrukt in de situationele of contingentiebenadering van leiderschap. Eerder moet gedacht worden aan een meer hybride stijl die complementaire kwaliteiten en invalshoeken verenigt (Vanghen & Huxham, 2003; de Kloet & Doorewaard, 2013).

Het is ook onze overtuiging dat succesvolle netwerkleiders niet alléén faciliterend te werk gaan. Onze praktijk kent vele voorbeelden van hele andere meer sturende kwaliteiten die eveneens onmisbaar zijn. Zo zien we dat veel netwerkomgevingen baat hebben bij leiders die echt het voortouw nemen. Die vanuit een stevige inhoudelijke visie te werk gaan of een sturende rol innemen om ervoor te zorgen dat er voortgang wordt geboekt. Ook schuwen netwerkleiders er niet voor om moeilijke of pijnlijke onderwerpen aan de kaak te stellen. Ze spreken partijen aan op eventueel contraproductief gedrag of helpen moeilijke knopen door te hakken. Zelfs het zorgvuldig beëindigen van een samenwerking of afscheid nemen van één van de partners hoort bij het repertoire van de netwerkleider. Impliciete en expliciete spelregels vervullen een belangrijke rol in netwerken en de naleving en handhaving van deze spelregels ligt veelal in handen bij de netwerkleiders; dan gaat het niet alleen om ruimte creëren, maar ook om grenzen te stellen wanneer dat nodig is.

Succesvolle netwerkleiders combineren in hun repertoire dus meerdere, complementaire kwaliteiten. Ze zijn zowel faciliterend als directief, mensgericht als taakgericht en verbindend als confronterend, ruimte creërend als grenzen stellend. Ze beschikken over kennis van zowel de 'zachte' aspecten van samenwerken (persoonlijke relaties, vertrouwen, cultuur) als de 'harde' aspecten van samenwerken (structuur, systemen, vorm). De instrumenten van netwerkleiders vormen in de eerste plaats gedrag en de interventies die hij kan inzetten. Anders dan in meer geïnstitutionaliseerde vormen van samenwerken kan hij nauwelijks terugvallen op structuren, systemen of processen aangezien deze doorgaans weinig impact hebben of simpelweg niet voorhanden zijn (Chrislip & Larson, 1994). Netwerkleiderschap is een leiderschapsstijl die put uit een breed palet aan competenties en interventies.

## Netwerkleiderschap in perspectief

Het overzicht hieronder laat zien hoe de theorieën om succesvol leiderschap te definiëren zich vanaf de 20<sup>e</sup> eeuw hebben ontwikkeld. Ze vormen treffende afspiegeling van de opgaven die organisaties en hun leiders in de betreffende tijdsgeest ervoeren. Vanaf de jaren '90 komen we begrippen als *connective* en *collaborative leadership* tegen. Organisaties worden zich steeds bewuster van het feit dat zij eigenstandig onvoldoende in staat zijn om actuele complexe opgaven aan te gaan. Steeds meer wordt gedacht en gehandeld vanuit het perspectief van samenwerken en in het verlengde hiervan leiderschapsstijlen die dit faciliteren.

	Traditionele paradigma	Transformationele paradigma	Contextuele paradigma
Periode	1890 – 1960	1960 – 2000	2000 – heden
Context	- Constante, stabiele context - Positioneel gezag	- Globalisering - Innovatie en customer power	- Maatschappelijk-economische turbulentie

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verandering als geplande incidentele activiteit</li> <li>- Beheersbaarheid en efficiëntie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verandering als constante factor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opereren in complexe multi-partijen netwerken</li> <li>- Aanpassen aan complexe en dynamische omstandigheden</li> </ul>
Thema's	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Heroïsch leiderschap</li> <li>- Persoonlijkheidskenmerken van leiders</li> <li>- Leiderschapsstijlen en effectiviteit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aandacht voor diversiteit en individuele talenten</li> <li>- Gericht op ruimte en vertrouwen voor de professional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gedeelde rollen en verantwoordelijkheden</li> <li>- Gericht op verbinding met de omgeving</li> <li>- Leiderschap als eigenschap van het systeem in plaats van een individu</li> </ul>
Leiderschaps-theorieën	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 'Great Man' en 'Trait' theorie</li> <li>- Leiderschapsstijlen (taak- vs relatie-georiënteerd)</li> <li>- Contingentie theorie en situationeel leiderschap</li> <li>- Transactioneel leiderschap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transformationeel leiderschap</li> <li>- Onderscheid tussen leiderschap en management</li> <li>- Dienend leiderschap</li> <li>- Inspirerend leiderschap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collaborative leadership</li> <li>- Shared leadership</li> <li>- Complexity leadership</li> <li>- Community of netwerk-leiderschap</li> </ul>

*Figuur 1. Netwerkleiderschap in perspectief (vrij naar Peters & Strijp, 2011)*

### Netwerkleiderschap als gedeelde verantwoordelijkheid

In het denken over netwerkleiderschap wordt de vanzelfsprekende verbinding met de leider als individu steeds meer verlaten. Netwerkleiderschap wordt in toenemende mate gezien als een kenmerk van een persoon in relatie tot zijn omgeving of zelfs als een kenmerk van een groep of een team. Het relationele en sociale karakter van leiderschap krijgt meer aandacht (Uhl-Bien & Ospina). Netwerken kennen dan ook geen hiërarchische vorm van leiderschap noch zijn leiders duidelijk aan te wijzen. In netwerken spreken we van gedeeld leiderschap. Iedere deelnemer in het netwerk vervult een leiderschapsrol doordat hij actief participeert, richting geeft, invloed uitoefent en mensen bindt – aan zichzelf, aan het netwerk en aan initiatieven in het netwerk. Leiderschap is niet zozeer toe te wijzen aan de posities van mensen, maar volgt uit een sociaal proces van wederzijdse beïnvloeding.

Toch betekent 'gedeeld' leiderschap niet per definitie 'gelijk verdeeld'. Het zijn doorgaans vooral de partijen die zich in de kern van het netwerk begeven die een betekenisvolle leiderschapsrol vervullen. Doordat sleutelspelers elkaar regelmatig ontmoeten en actief afstemmen zijn ze - impliciet of expliciet - in een aanzienlijke mate bepalend voor de richting en activiteiten van het netwerk. Gedeeld leiderschap impliceert overigens wel dat alle partijen zich gezamenlijk verantwoordelijk voelen. Wie zich dus niet kan vinden in zijn rol kan daar niet zo gemakkelijk iemand op aanspreken zoals in formele structuren, maar zal zich simpelweg moeten inspannen een meer actieve rol te vervullen en dus meer invloed uit te oefenen. Anderzijds ontstaan irritaties wanneer netwerkleiderschap te veel wordt geclaimd of er te dominant wordt opgetreden. Het gaat om het balanceren in het richting geven aan het netwerk en het ruimte bieden voor de initiatieven en inbreng van anderen.

## Een groeiende behoefte aan praktische handvatten

Netwerkleiderschap is relatief een nieuw fenomeen en we merken dat veel netwerkleiders op zoek zijn naar de invulling ervan. Wat kunnen we precies verstaan onder de rol van de netwerkleider? Is het iemand die zich vooral richt op de strategische koers van het netwerk, de *richting*? Of concentreert hij zich vooral de *inrichting en activiteiten* in het netwerk? Richt hij zich vooral op het *verduurzamen* van het netwerk door te bouwen aan een duidelijke koers en toekomstbestendige infrastructuur? Of richt hij zich op *vernieuwing* door initiatieven te ontwikkelen en nieuwe inzichten aan te dragen?

Voortbordurend op het werk van Kaats & Van Wendel de Joode (2015) ten aanzien van de rol van de alliantiemanager onderscheiden we vier oriëntaties in de rol van netwerkleiders: die van strateeg, ontwikkelaar, verkenners en procesmanager. Het begrip 'oriëntaties' is een bewuste woordkeuze. Ze moeten in samenhang worden gezien, maar afhankelijk van context, moment en voorkeur kunnen netwerkleiders oriëntaties afwisselen in hun rol. In de volgende paragrafen lichten we ze toe.



Figuur 3. Vier rollen van de netwerkleider

### De netwerkleider als strateeg

De netwerkleider in de rol van strateeg is actief betrokken bij het vormen en bewaken van de identiteit van het netwerk en de strategische koers. Hij heeft een rol in het expliciteren van het gemeenschappelijke vraagstuk of kans en de strategie om deze te bereiken. Hij bewaakt de samenhang in activiteiten die netwerkpartners ontplooiën: dragen ze bij aan wat we belangrijk vinden? Ook bekommert hij zich om prioritering van thema's en activiteiten die van belang zijn: hoe benutten wij goed onze tijd, capaciteit en energie? Het discours dat deze netwerkleider hierover organiseert heeft een richtinggevende, maar evenzoveel een verbindende functie. De gezamenlijke ambitie of gedeelde identiteit fungeren als bindmiddel van het netwerk. In het verlengde hiervan houdt de strateeg zich bezig met de positionering van het netwerk in de omgeving. Zo kunnen netwerken al dan niet kiezen voor een herkenbare positionering met een naam, beeldmerk en actieve externe communicatie.

Om deze rol goed te kunnen vervullen is een aantal condities van belang. De strateeg moet in nauwe verbinding staan met de netwerkpartners en hij moet zich gemandateerd voelen om deze te vertalen naar een strategie voor het netwerk. Dit veronderstelt een actieve betrokkenheid van de netwerkpartners bij het netwerk in die zin dat netwerkpartners strategisch belang toekennen aan het netwerk en bereid zijn hierover actief mee te denken.

We kennen netwerkleiders die deze rol vanuit een duidelijke inhoudelijke visie vervullen. Een dilemma dat deze netwerkleiders kunnen ervaren is dat van eigenaarschap. De actieve, strategische netwerkleider kan het risico lopen te veel te verworden tot gezicht van het netwerk met als mogelijk gevolg verminderd eigenaarschap bij andere deelnemers. Een negatiever scenario is dat een te actieve houding irritaties kan oproepen; de netwerkleider vervult in de ogen van deelnemers een te bepalende rol.

Een ander dilemma als het gaat om strategievorming heeft betrekking op waar partners zich primair door laten leiden. Zijn dat de ambities van de individuele partners of de maatschappelijke opgaven van het netwerk als geheel?

<b>Kernvraag: hoe geven we invulling aan de strategische koers van het netwerk?</b>			
<b>Thema's</b>	<b>Dilemma's</b>	<b>Conditie's</b>	<b>Competenties</b>
– Identiteit van het netwerk	- Verminderd eigenaarschap bij netwerkpartners	- Nauw contact met netwerkpartners	– Visie
– Gedeelde opgave of ambitie	- Irritaties door een overactieve houding	- Mandaat om strategie te (mede) vormen	– Strategie uitzetten
– Strategische koers van het netwerk	- Maatschappelijke opgaven vs eigen ambities		– Verbanden leggen
– (Externe) positionering			– Besluitvaardigheid

Tabel 1. Thema's, condities, dilemma's en competenties van de netwerkleider als strateeg

### De netwerkleider als ontwikkelaar

De netwerkleider in de rol van netwerkontwikkelaar houdt zich bezig met de kwaliteit van de interactie en infrastructuur van het netwerk. Zijn aandacht gaat uit naar het creëren van de juiste condities voor samenwerking. Hij helpt partijen bij het formuleren van spelregels. Hoe brengen wij balans in wat ieder komt halen en brengen? Wat spreken we af over besluitvorming? Hoe zijn we georganiseerd? Hoe gaan we om met conflicten? Hoe spreken we elkaar aan als we ons niet aan de spelregels houden? Hij initieert aantrekkelijke ontmoetingen voor het netwerk als geheel. Ook denkt hij mee over welke vorm van organiseren het beste past bij wat het netwerk wil bereiken: is het netwerk gericht op een duidelijke opgave of gaat het meer om kennisuitwisseling en het onderhouden van relaties? Wat moeten wij dan organiseren en wat is een geschikte vorm?

De netwerkontwikkelaar organiseert van tijd tot tijd reflectie op de samenwerking. Hoe waarderen wij de resultaten en samenwerking binnen het netwerk? Hoe kunnen wij ons verder verbeteren of wat kunnen we leren van de ervaringen tot nu toe? Doordat hij investeert in de kwaliteit van de samenwerking zorgt hij ervoor dat het netwerk steeds beter zal functioneren.

Sommige netwerkleiders gaan vanuit hun verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de interactie in het netwerk

nog een stap verder en zetten zich in voor de ontwikkeling van samenwerkingsvaardigheden van de leden van het netwerk; deze netwerkleiders doen dat vanuit de overtuiging dat werken in netwerken aanvullende competenties vergt, en dat het verwerven van deze competenties het netwerk versterkt. De netwerkleiders als ontwikkelaar vervult dan vaak een voorbeeldrol. Hij draagt actief de samenwerkingscultuur van het netwerk uit, waarborgt de afgesproken spelregels, geeft gevraagd en ongevraagd feedback. Wanneer conflictsituaties ontstaan, zal het doorgaans deze netwerkleider zijn die optreedt als mediator.

Om goed te kunnen functioneren in deze rol is het belangrijk dat de netwerkontwikkelaar ervaring heeft met samenwerkingsprocessen in dynamische contexten. Zijn focus op reflecteren, houding en gedrag kan door netwerkpartners als confronterend worden ervaren. Het is dus belangrijk dat hem deze rol wordt gegund en een bepaalde 'autoriteit' wordt toegedicht die hem in staat stelt om feedback te geven en uit te dagen tot reflectie. Dit veronderstelt dat het netwerk gericht is op leren en het vermogen en de wens heeft om te ontwikkelen.

Een dilemma dat de netwerkontwikkelaar in deze rol kan ervaren heeft te maken met de balans tussen aandacht voor ontwikkelen en aandacht voor resultaat. Het is niet zomaar vanzelfsprekend dat de ontwikkeling van het netwerk als zodanig een onderwerp is op de agenda en soms zien we ook dat er irritatie is voor dit soort thema's. Het kan een gevoel van 'navelstaren' oproepen. Tegelijkertijd kan verwaarlozing ervan invloed hebben op de uiteindelijke effectiviteit van het netwerk. Dat vraagt om balanceren en zoeken naar de juiste timing om iets aan te kaarten. Een ander dilemma heeft betrekking op de gedeelde verantwoordelijkheid voor het netwerk. In feite is het ieders verantwoordelijkheid en is het de uitdaging voor leiders in netwerken om verantwoordelijkheidsgevoel aan te boren, in plaats van deze over te nemen.

#### Kernvraag: hoe creëren we condities om betekenisvol samen te werken?

Thema's	Dilemma's	Conditie's	Competenties
– Organisatievorm	- Aandacht voor	- Ervaring met	– Feedback geven
– Ontmoeting	ontwikkelen vs	samenwerkings-	– Integriteit
– Communicatie	aandacht voor	processen	– Lerend vermogen
– Spelregels	resultaat	- Gegunde rol	– Sensitiviteit
– Monitoring en reflectie	- Overnemen van de	- Vermogen tot leren	– Conflicthantering
– Voorbeeldgedrag en mentorrol	verantwoordelijkheid voor leren en ontwikkelen	en reflecteren bij het netwerk	– Omgaan met verschillen

Tabel 2. Thema's, condities, dilemma's en competenties van de netwerkleider als ontwikkelaar

#### De netwerkleider als verkenner

De netwerkleider in de rol van verkenner is actief om nieuwe initiatieven op te sporen en coalities tussen deelnemers te vormen. Verkenners vervullen een overwegend vernieuwende rol. Ze zijn in staat om vroegtijdig trends of nieuwe initiatieven te spotten en potentieel interessante thema's te adresseren. Ze mobiliseren partijen voor nieuwe initiatieven en jagen ze aan. Vaak vervullen verkenners een boegbeeldfunctie door hun *drive* en motiverend vermogen. Deze netwerkleiders zijn een belangrijke bron van inspiratie voor het netwerk. Ook in de externe omgeving van het netwerk is de verkenner actief. Hij heeft warme contacten met stakeholders en heeft toegang tot andere netwerken in de omgeving. Verkenners zijn actieve netwerkers, bezoeken seminars en netwerkbijeenkomsten, volgen actief het nieuws en de (social) media.

De netwerkleider als verkenner vervult een relatief vrije rol. Hij weet mensen te inspireren, mobiliseren en te

verbinden rond nieuwe initiatieven. Omdat de verkenner een katalysator is, is het belangrijk dat hij voldoende nieuwe inspiratie tot zich kan nemen. Tegelijkertijd moet hij zich voldoende verbonden weten met het netwerk en mag hij niet 'losgeweekt' raken.

Eén van de dilemma's van de netwerkleider als verkenner heeft te maken met de wisselwerking tussen zijn rol en de strategie van het netwerk. Nieuwe kansen en ontwikkelingen passen mogelijk niet één op één in de strategie, maar kunnen – althans volgens de verkenner – wel van essentiële betekenis zijn voor de toekomst van het netwerk. De verkenner zal dus mee- en tegen bewegen ten opzichte van de strategie. Om dat productief te maken is een bepaalde invloed op de strategie onontbeerlijk. Daarbij zal de netwerkverkenner zich voortdurend moeten afvragen wanneer ontwikkelingen substantieel zijn en wat eerder 'proefballonnetjes' lijken te zijn. Hij wil vroegtijdig kunnen inspringen, maar geen onnodige energie verspillen aan ontwikkelingen zonder toekomstperspectief. Een laatste dilemma heeft betrekking op de vraag in hoeverre het netwerk zélf trendsettend of bepalend wil zijn in haar rol of dat het liever meedoet met anderen.

### Kernvraag: hoe houden we contact met en staan we open voor onze omgeving?

Thema's	Dilemma's	Conditie's	Competenties
– Nieuwe initiatieven aanwakkeren en adresseren	- Opereren conform de strategie vs nieuwe inzichten	- Inspiratie en nieuwe inzichten	– Omgevingsbewustzijn
– Partijen verbinden rondom initiatieven of thema's	- Is dit een trend of incident?	- Nauwe verbinding met partners	– Vernieuwend
– Trends en ontwikkelingen	- Willen we leidend of volgend zijn?	- Invloed op de strategie van het netwerk	– Netwerkvaardig
– Externe omgeving van het netwerk		- Bereidheid partners tot actieve rol	– Sociaal vaardig
			– Consciëntieus

Tabel 3. Thema's, condities, dilemma's en competenties van de netwerkleider als verkenner

## 1.1 De netwerkleider als procesmanager

De procesmanager richt zich op de samenwerkingsprocessen rond concrete coalities, initiatieven of projecten in het netwerk. Hij organiseert de stappen die nodig zijn om initiatieven daadwerkelijk tot realiteit te doen komen. Hij zorgt ervoor dat de juiste partijen in de juiste volgorde en met de juiste intensiteit aan tafel zitten. Vaak zijn er in het netwerk allerlei verschillende processen tegelijkertijd aan de orde en ieder initiatief kan weer om een ander proces vragen. Sommige vragen om een stevige samenwerking in de vorm van een gezamenlijk project of programma. Andere vereisen dat partners hun individuele activiteiten en rollen goed op elkaar afstemmen.

Al die grotere en kleinere initiatieven zijn onderdeel van werken aan het gedeelde vraagstuk of de ambitie van het netwerk. De procesmanager heeft de taak initiatieven inzichtelijk te maken en te monitoren. Hij houdt als het ware overzicht op het portfolio van activiteiten in het netwerk. Een uitdagend thema in procesmanagement in netwerken is besluitvorming. Veel netwerken verzanden liever niet in complexe besluitvormingsprocessen over de vraag of thema's of activiteiten die in het netwerkportfolio moeten worden opgenomen. In veel netwerken zien we dat overeenstemming wordt gezocht door een zorgvuldig proces te doorlopen dat ertoe leidt dat steeds meer deelnemers een initiatief omarmen. Dit soort processen kennen een cyclisch karakter. Partijen kunnen steeds meedenken en –doen en zo actief vormgeven aan het initiatief. Andere netwerken voelen de noodzaak om dit proces meer te expliciteren. Deze netwerken hebben bijvoorbeeld vaste momenten om

initiatieven te bespreken en deelnemers te vragen naar hun steun, bedenkingen, bezwaren of eventuele veto's.

Om deze rol goed te kunnen vervullen is het van belang dat de procesmanager in nauwe verbinding staat met de deelnemende partners van het netwerk, als het ware zijn opdrachtgevers. Dat vereist dat partijen bereid zijn tijd en energie vrij te maken ten behoeve van een zorgvuldig proces. Het is belangrijk dat partners de rol van de procesmanager rol erkennen en respecteren. Hij zal soms streng moeten zijn om de partners aan tafel te krijgen of ze tot een besluit te laten komen. Het is dus belangrijk dat de procesmanager vrij gelaten wordt in zijn rol. Procesmanagers die te weinig speelruimte krijgen, zullen moeilijk tot win-win oplossingen kunnen komen.

Een eerste dilemma heeft betrekking op de invulling van het opdrachtgeverschap. Werkt de procesmanager per definitie in opdracht van alle partijen of kan hij ook voor een aantal partijen uit het netwerk werken? Om die vraag te beantwoorden zou de procesmanager een inschatting kunnen maken van de potentie van het onderwerp. Is het potentieel voor het hele netwerk interessant of gunstig? Dan lijkt het verantwoord. Een ander dilemma is dat zijn impact beperkt blijft tot individuele samenwerkingsprocessen. Veel procesmanagers ervaren dat successen worden toegedicht aan de partners en mislukkingen al snel op de procesmanager afstralen. Het stevig positioneren van de rol en het benadrukken van de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de samenwerking is hierin belangrijk.

Er zijn tot slot verschillende manieren waarop procesmanagers invulling kunnen geven aan hun rol. Zo kan de procesmanager een hele actieve, bijna sturende rol kiezen of meer in een faciliterende rol treden. Beide invullingen kunnen effectief zijn, afhankelijk van de situatie. Waarbij de procesmanager bij een heel actieve invulling wel rekening moet houden dat het de kans vergroot dat deelnemers achterover leunen en meer consumptief gedrag vertonen. Daarnaast kan hij kiezen voor een meer of minder inhoudelijke rol. In de meer inhoudelijke rol geeft hij richting aan de inhoudelijke keuzes die worden gemaakt. In de minder inhoudelijke rol beperkt hij zich tot de 'technische' kant van procesmanagement en stimuleert hij dat partijen recht doen aan verschillende belangen, zonder zich te bemoeien met de aard en inhoud van keuzes.

#### Kernvraag: hoe zorgen we voor effectieve samenwerkingsprocessen?

Thema's	Dilemma's	Conditie's	Competenties
– Managen van individuele samenwerkingsprocessen	- Het hele netwerk vs een beperkt aantal actoren als opdrachtgever	- Nauwe verbinding met partners	– Nauwkeurigheid
– Portfolio van activiteiten in het netwerk	- Toedichten van de credits voor successen en mislukkingen	- Respect en erkenning voor de rol	– Sturen op resultaat
– Begeleiden van eventuele besluitvorming	- Actieve of faciliterende houding	- Partners zijn bereid tijd en energie vrij te maken	– Flexibel
	- Inhoudelijke versus procesmatige rol	- Voldoende speelruimte	– Onderhandelen
			– Sensitief
			– Onafhankelijk

Tabel 4. Thema's, condities, dilemma's en competenties van de netwerk leider als procesmanager

#### Netwerkleiders leggen verschillende accenten in hun rol

Wij kennen geen netwerkleiders die in staat zijn om iedere oriëntatie optimaal in te vullen. Integendeel, de praktijk leert dat iedere netwerkleider accenten legt passend bij zijn persoonlijke kwaliteiten en voorkeuren. Dat



is niet erg, juist omdat de netwerkleiderschapsrol door meerdere personen samen wordt ingevuld. Bovendien is niet voor ieder netwerk iedere oriëntatie even belangrijk. Zo kunnen wij ons voorstellen dat netwerken die overwegend zijn gericht op ontmoeting of kennisuitwisseling vooral aandacht hebben voor het binnenbrengen van inspiratie en wat minder voor andere rolopvattingen. In opgavegerichte netwerken – bijvoorbeeld netwerken van organisaties rondom een gemeenschappelijk vraagstuk – hebben dan mogelijk weer baat bij een volwaardige invulling van alle rollen omdat de wederzijdse afhankelijkheid groot is en vele verschillende interventies nodig zijn om het vraagstuk aan te pakken.

### Dilemma's in complex-dynamische netwerken

Netwerken kunnen overzichtelijk en stabiel zijn. Zo kennen wij netwerken van professionals uit hetzelfde vakgebied die elkaar eens per maand elkaar ontmoeten. Een kleine kerngroep uit het netwerk organiseert deze bijeenkomsten volgens een vast format. Andere netwerken, bijvoorbeeld van organisaties rondom een sector-overstijgend vraagstuk, kunnen daarentegen erg complex en dynamisch zijn. Dit brengt aanvullende uitdagingen en dilemma's mee.

Complex-dynamische netwerken bestaan doorgaans uit vele verschillende partners met uiteenlopende – soms tegenstrijdige – kenmerken, belangen en ambities. De verschillen hebben te maken met de aard van de partijen (bijv. publiek, privaat of semi-publiek, verschillende sectoren), de omvang, de product- of dienstverlening, de cultuur, etcetera. Elkaar vinden is soms een hele opgave, ondanks de vaak jarenlange bekendheid met elkaar. Partijen in het netwerk zijn bovendien vaak niet altijd alleen maar samenwerkingspartner. In veel gevallen zijn partijen in hetzelfde netwerk tegelijkertijd ook concurrent, klant of leverancier. We zien dat de wens tot samenwerken er doorgaans is, maar dat partijen tegelijkertijd behoefte hebben aan het uitdragen van de eigen identiteit in het netwerk. Dit betekent dat er in het netwerk ruimte moet zijn voor ieders eigenheid, onderscheidenheid en unieke positie. Dat vraagt van partners respect voor ieders positionering ten opzichte van elkaar en voor de keuzes die partijen als gevolg hiervan maken.

Daarnaast is geregeld sprake van een grote mate van interferentie tussen netwerkpartners. Het handelen van de ene actor heeft invloed op de andere, bijvoorbeeld doordat partijen gebruik maken van dezelfde bronnen en doordat keuzes van de één effect hebben op de ander. Dat vraagt dat partners een bepaalde mate van flexibiliteit kennen om in te kunnen spelen op wat er in het netwerk gebeurt. Een al te planmatige of dogmatische manier van werken bij de deelnemende organisaties kan daarin wel eens belemmerend werken. Voor netwerkpartners die zich begeven in dynamische netwerken kan dit iets zijn om rekening mee te houden. Ruimte laten voor de samenloop van omstandigheden voelt soms ongemakkelijk aan, maar is in netwerken vaak een groot goed.

Daar komt bij dat gedeelde opgaven of vraagstukken in netwerken vaak een aanzienlijke complexiteitscomponent kennen. Het probleem én de oplossing kennen meerdere dimensies en zijn doorgaans niet één op één te koppelen. Ook zijn vaak vele verschillende competenties nodig om het vraagstuk aan te pakken. In feite kent het netwerk een verzameling van gezamenlijke en afgestemde acties die alle bijdragen aan het vraagstuk; direct of indirect, samen of individueel, aanzienlijk of beperkt, meetbaar of merkbaar. Binnen het netwerk vinden we dan ook een veelvoud aan samenwerkingsrelaties die alle een stukje van de puzzel leggen. Al die activiteiten en afstemmingen doen ertoe. Het hebben en houden van overzicht is over het algemeen onmogelijk in dynamische netwerken en ook moeten we relativerend kijken naar het idee van sturing op prioriteiten of een strategische agenda. Desalniettemin is het juist in een context die voortdurend in beweging is, belangrijk om tot actie te komen. De oriëntaties op netwerkleiderschap die wij in dit artikel beschrijven helpen daarbij.

## Ontwikkelen in je rol

De vier rollen die wij in dit artikel uiteenzetten, onderschrijven dat het de moeite waard is om aandacht te schenken aan de veelzijdige rol van netwerkleiderschap. Netwerkleiderschap wordt te vaak neergezet als een ongreepbare vorm van leiderschap. Wij hebben in dit artikel de rol geconcretiseerd door hem te decomponeren in vier oriëntaties. Wij hopen dat dit netwerkleiders helpt om zich verder en gericht te ontwikkelen.

## Bronnen

- Cross, R., Ernst, C. & Pasmore, B. (2013). A bridge too far? How boundary spanning networks drive organizational change and effectiveness. *Organizational dynamics*, 42, 81-91.
- Chrislip, D. & Larson, C. (1994). *Collaborative Leadership: How Citizens and Civic Leaders Make a Difference* Jossey Bass: San Francisco.
- Kaats, E. & Wendel de Joode, R. van (2015). De alliantiemanager: positie kiezen op een gevarieerd speelveld. *Management Executive*, september/oktober, 31-34.
- Mandell, M. & Keast, R. (2008). A New Look at Leadership in Collaborative Networks: Process Catalysts.
- Peters, F., & Strijp, I. (2011). *Leiderschap & strategische opgave: Een contextuele benadering van leiderschapseffectiviteit* Tilburg: In eigen beheer
- Vangen, S. & Huxham, C. (2003). Enacting Leadership for Collaborative Advantage: Dilemmas of Ideology and Pragmatism in the Activities of Partnership Managers. *British Journal of Management*, 14, 61-76.
- Uhl-Bien, M. & Ospina, S. (2012). *Advancing Relational Leadership Research: A Dialogue among Perspectives*. Information Age Publishing: Scottsdale.

Manon de Caluwé en Edwin Kaats zijn adviseur en partner bij Common Eye. Common Eye is een adviesbureau gespecialiseerd in samenwerken in allianties, netwerken en partnerships. Wij adviseren samenwerkingsverbanden, helpen organisaties om samenwerkingsvaardiger te worden en bieden lezingen en trainingen aan. Meer informatie over ons bureau vindt u op [www.commoneye.nl](http://www.commoneye.nl). U kunt met ons contact opnemen via [manon@commoneye.nl](mailto:manon@commoneye.nl) of [edwin@commoneye.nl](mailto:edwin@commoneye.nl).