

# Netwerkleiderschap: werk maken van 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 tot netwerken waarin relaties en ontmoeting centraal staan. 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.

**Succesvolle netwerkleiders gaan niet alléén faciliterend te werk**

## Netwerkleiderschap waar oude leiderschapsstijlen niet (meer) voldoen

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. 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 kwaliteiten. Het is echter onze overtuiging dat succesvolle netwerkleiders niet alléén faciliterend te werk gaan. Onze praktijk kent vele voorbeelden van heel 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. Succesvolle netwerkleiders combineren in hun repertoire dus meerde-



## Netwerkleiderschap wordt te vaak neergezet als een ongrijpbare vorm van leiderschap

re, complementaire kwaliteiten. Ze zijn zowel faciliterend als directief, mensgericht als taakgericht en verbindend als confronterend, ruimte creërend als grenzen stellend. Netwerkleiderschap is een leiderschapsstijl die put uit een breed palet aan competenties en interventies.

### 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. 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.

Toch betekent 'gedeeld' leiderschap niet per definitie 'gelijk verdeeld'. Het zijn doorgaans de partijen die zich in de kern van het netwerk bevinden die een betekenisvolle leiderschapsrol vervullen. Doordat sleutelspelers elkaar regelmatig ontmoeten en actief op elkaar afstemmen zijn ze – impliciet of expliciet – in een aanzienlijke mate bepalend voor de richting en activiteiten van het netwerk.

### 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? Voortbordurend op het werk van Kaats en 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.

### 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 de gemeenschappelijke 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 onze tijd, capaciteit en energie goed? De netwerkleider heeft hiermee een richtinggevende functie.

In het verlengde hiervan houdt de strateeg zich bezig met de positionering van het netwerk in de omgeving. Zo kunnen netwerken al

Kernvraag: Hoe geven we invulling aan de koers van het netwerk?			
Thema's	Dilemma's	Conditie's	Competenties
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 (mede) te vormen	Strategie uitzetten
Strategische koers van het netwerk (Externe) positionering	Maatschappelijke opgaven versus eigen ambities		Verbanden leggen
			Besluitvaardigheid

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 versus nieuwe inzichten inbrengen	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 netwerk		Bereidheid partners tot actieve rol	Sociaal vaardig



Kernvraag: Hoe creëren we condities om betekenisvol samen te werken?			
Thema's	Dilemma's	Conditie's	Competenties
Organisatievorm	Aandacht voor ontwikkelen versus aandacht voor resultaat	Ervaring met samenwerkingsprocessen	Feedback geven
Ontmoeting		Gegunde rol	Integriteit
Communicatie	Overnemen van de verantwoordelijkheid voor leren en reflecteren	Vermogen tot leren en reflecteren bij het netwerk	Lerend vermogen
Spelregels			Sensitiviteit
Monitoring en reflectie			Conflicthantering
Voorbeeldgedrag en mentorrol			Omgaan met verschillen

Kernvraag: Hoe zorgen we voor effectieve samenwerkingsprocessen?			
Thema's	Dilemma's	Conditie's	Competenties
Managen van individuele samenwerkingsprocessen	Het hele netwerk versus 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

Figuur 1. Vier rollen van de netwerk leider

dan niet kiezen voor een herkenbare positionering met een naam, beeldmerk en actieve externe communicatie.

We kennen netwerk leiders die deze rol vanuit een duidelijke inhoudelijke visie vervullen. Een dilemma dat deze netwerk leiders kunnen ervaren is dat van eigenaarschap. De actieve, strategische netwerk leider 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 netwerk leider vervult in de ogen van deelnemers een te bepalende rol.

### De netwerk leider als ontwikkelaar

De netwerk leider in de rol van netwerk ontwikkelaar 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 en organiseert van tijd tot tijd reflectie op de samenwerking. Doordat hij investeert in de kwaliteit van de samenwerking zorgt hij ervoor dat het netwerk steeds beter zal functioneren. De netwerk leider als ontwikkelaar vervult vaak een voorbeeldrol. Hij draagt actief de samenwerkingscultuur van het netwerk uit, waarborgt de spelregels, geeft gevraagd en ongevraagd feedback.

Om goed te functioneren in deze rol is het belangrijk dat de netwerk ontwikkelaar ervaring heeft met samenwerkingsprocessen in dynamische contexten. Zijn focus op reflectie, houding en gedrag

kan mogelijk 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.

### 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.

### 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.

Om deze rol goed te kunnen vervullen moet de procesmanager in nauwe verbinding staan met deelnemers. Dat vereist dat partijen bereid zijn tijd en energie vrij te maken. Het is belangrijk dat de procesmanagersrol wordt erkend en gerespecteerd. De procesmanager zal soms streng moeten zijn om partners aan tafel te krijgen of tot een besluit te laten komen. Het is belangrijk dat de procesmanager vrij gelaten wordt in zijn rol. Procesmanagers die te weinig speelruimte krijgen, zullen moeilijk tot win-winoplossingen kunnen komen. Een 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 deelcoalitie van 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?

### 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.

### 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 ongrijpbare 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

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

► **Voor verdieping:** [managementexecutive.nl](http://managementexecutive.nl)  
artikelcode: 0197

Zie het uitgebreide artikel in de Management Executive Base voor verdieping van de vier rollen van de netwerkleider en een beschouwing van het netwerkleiderschap in relatie tot andere leiderschapsparadigma's.