

Netwerkleiderschap

Wat kunnen we leren uit de theorie?

Esther Klaster

Mei 2022

Netwerken zijn overal om ons heen. En met deze organiseervorm ontstaan ook vragen als: hoe organiseren we netwerken het meest effectief? Hoe geven we vorm en inhoud aan leiderschap binnen een netwerk? De aandacht voor netwerken is ook in de wetenschap niet onopgemerkt gebleven. Onder verschillende benamingen is er een rijke kennisbasis over netwerkleiderschap. In dit artikel duiken we in de literatuur over netwerkleiderschap en ontwikkelen we een nieuw conceptueel model om netwerkleiderschap te typeren. Dit is een verkorte versie van het artikel ‘Leading Networks Effectively: Literature Review and Propositions’ (Wind, Klaster & Wilderom, 2021).

Het volledige artikel is te lezen via <https://doi.org/10.1002/jls.21728>

Netwerken als organiseervorm

Netwerken zijn als organiseervorm niet meer weg te denken uit de maatschappij. Organisaties, publiek en privaat, hebben elkaar nodig: om producten en diensten te kunnen ontwikkelen en aan te bieden, complexe maatschappelijke problemen aan te pakken, gezamenlijk nieuwe kennis te ontwikkelen, etc. En zoals dat gaat wanneer bepaalde fenomenen veelvuldig voorkomen, wordt ook veel onderzoek gedaan naar factoren die bepalen of dat fenomeen succesvol is. In het geval van netwerken is netwerkleiderschap zo'n aspect dat cruciaal blijkt voor effectieve netwerken.

In dit artikel gaan we, op basis van een literatuurstudie van 163 wetenschappelijke artikelen over netwerkleiderschap, in vogelvucht door deze literatuur, benoemen de belangrijkste inzichten, en komen we tot een nieuw, conceptueel model dat helpt te bepalen welke vorm van netwerkleiderschap in welke context het meest passend en effectief is. We hanteren het begrip ‘netwerken’ hierbij in de meest brede zin: het gaat over samenwerkingsvormen tussen organisaties die samenwerken rondom een bepaalde opgave (*inter-organisationale netwerken*) en over netwerken die binnen een enkele organisatie bestaan, bijvoorbeeld in de vorm van teams (*intra-organisationale netwerken*).

Leiderschap door de jaren heen

Het begrip – en de praktijk van – leiderschap heeft door de jaren heen een enorme ontwikkeling doorgemaakt (zie figuur 1). In de klassieke leiderschapstheorieën stond de heroïsche, hiërarchische leider centraal: zijn

biologische kenmerken, kwaliteiten en gedragingen en stijl van handelen werden uitgebreid onderzocht. In de jaren daarna verschoof de focus van de leider naar de leider in zijn context: de situatie waarin hij zich bevond en de interactie met zijn ‘volgers’. In deze periode verschuift de focus van taakgericht leiderschap naar leiderschap dat gericht op het vergroten van de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatiedoelen. Sinds de jaren '90 is de focus nog verder verschoven: van de leider in zijn of haar context, naar de context waarin leiderschap voorkomt. Voortgedreven door (technologische) veranderingen die elkaar steeds sneller opvolgden, toenemende complexiteit en – als gevolg daarvan – een steeds grotere behoefte aan samenwerking, veranderde het leiderschapsbeeld mee: samenwerken en interacteren in complexe constructen werden de hoofdmoot in de leiderschapstheorieën.

In de jaren die volgden ontstond er een breed scala aan netwerkleiderschapstheorieën, met termen als *shared leadership*, *distributed leadership*, *collaborative leadership* en *participative leadership*.

De leider in een netwerk?

Tabel 1 toont een overzicht van de belangrijkste kenmerken van negen stromingen uit de netwerkleiderschapsliteratuur. Wat hierin het meest opvalt is het verschil in conceptualisatie van netwerkleiderschap: gaat het om de leider in een netwerk, die in meer of mindere mate de andere netwerkdeelnemers betreft bij zijn leiderschapsrol? Of gaat het om een netwerk van min of meer gelijkwaardige

	Definitie van leiderschap	Type leiderschap	Context
1. Shared leadership	Een dynamisch, interactief beïnvloedingsproces tussen actoren die als doel hebben elkaar naar groeps- en/of organisatiedoelen te leiden (Pearce & Conger, 2003).	Geen centrale leider, leiderschap is volledig gedeeld.	Focus op netwerken binnen organisaties en binnen teams. Diverse sectoren. Oudere stroming, veel empirisch onderzoek.
2. Distributed leadership	Een gedeelde inspanning van een netwerk van actoren (Bennet et al., 2003; Gronn, 2002).	Vaak sprake van een centrale leider, waarbij sommige leiderschapsrollen zijn gedeeld onder enkele of alle netwerkdeelnemers.	Focus op netwerken binnen organisaties, ook over teams heen. Veel onderzoek, met name in de onderwijssector.
3. Collaborative leadership	De situatie waarin een team of groep een actieve bijdrage levert aan leiderschap en hierbij voordeel weten te halen uit individuele en collectieve competenties (Morse, 2008; Raelin, 2006).	Vaak sprake van een centrale netwerkleider, waarbij deze bereid moet zijn zijn rol te delen met <i>alle</i> netwerkdeelnemers.	Onderzoek vooral kwalitatief en conceptueel van aard.
4. Collective leadership	Meerdere actoren, die onderling interacteren via informele en formele structuren en hierbij verschillende formele en informele leiderschapsrollen innemen (Yammarino et al., 2012).	Twee uiteenlopende visies binnen deze stroming: 1) er is een leider die bepaalde rollen verdeelt onder andere deelnemers; 2) er is überhaupt geen centrale leider en leiderschap is een volledig gedeeld fenomeen.	Veel empirisch onderzoek, in diverse sectoren, waaronder zorg, onderwijs en productie.
5. Participative leadership	Het verplaatsen van invloed, autonomie en bevoegdheden en het empoweren van groepsleden om problemen op te lossen, waarbij participatie wordt gestimuleerd (Kahai et al., 2004; Lam et al., 2015).	Een centrale leider die netwerkdeelnemers stimuleert om te participeren in besluitvormingsprocessen.	Focus op netwerken binnen organisaties en binnen teams. Veel empirisch onderzoek.
6. Network leadership theory	De invloed van de leider op het netwerk, en de invloed van het netwerk op de leider, de kwaliteit van de interactie binnen en de effectiviteit van het netwerk (Carter & DeChurch, 2012; Ospina & Foldy, 2016).	Betreft een centrale leider in een netwerk, focus op interactie tussen netwerkleider en netwerkdeelnemers.	Onder deze term een nieuw concept, met nog weinig onderzoek, maar vindt zijn oorsprong in de oudere Leader Follower Exchange theorieën.
7. Complexity leadership	Leiderschap ontstaat uit complexe interacties rondom breed gedefinieerde gewenste outcomes, die vaak gepaard gaan met een lerende component (Hill, 2009; Uhl-Bien & Marion, 2009).	Geen centrale netwerkleider, vanuit de idee dat hedendaagse organisaties te complex zijn om (top-down) te worden aangestuurd door een enkele leider.	Netwerken tussen organisaties, ook sector- en cultuuroverstijgend. Relatief nieuw concept met nog weinig empirisch onderzoek.
8. Intergroup leadership	Het leiden van gezamenlijke prestaties tussen verschillende organisatie-onderdelen, waarbij positieve relaties tussen groepen worden gestimuleerd (Hogg et al., 2012; Pittinsky & Simon, 2007).	Een centrale netwerkleider die samenwerking, positieve relaties en performance stimuleert tussen organisaties of organisatie-onderdelen.	Organisaties of organisatieonderdelen die moeten samenwerken, relatief vaak in internationale contexten met aandacht voor verschillende identiteiten. Nieuw concept, nog weinig onderzoek naar gedaan.
9. Democratic leadership	Het gedrag dat de mensen in het netwerk zodanig beïnvloedt dat het consistent is met de democratische grondbeginselen (Dahl, 1989; Gastill, 1994)	Een centrale netwerkleider die zich werkt volgens de principes van inclusiviteit, eigen autonomie en gelijkwaardige participatie.	Vooral binnen organisaties, veelal in de onderwijssector. Een wat oudere stroming die steeds minder aandacht krijgt.

deelnemers die onderling leiderschapsrollen en -taken hebben verdeeld? Anders gezegd, de verschillende concepten verschillen in de mate waarin het netwerk-leiderschap gedeeld is over de netwerkdeelnemers.

We hebben deze verdeling gevisualiseerd op een continuüm: van een duidelijke aanwezigheid van een centrale leider binnen het netwerk, tot een volledig gedeelde leiderschapsfunctie over de netwerkdeelnemers (zie figuur 2). In de literatuur wordt dit onderscheid ook wel aangeduid als leiderschap *in* netwerken en leiderschap *als* netwerken (Carter et al., 2015).

Voorspellers en effecten van netwerk-leiderschap

De studies naar netwerk-leiderschap gingen uiteraard niet alleen over de het definiëren en beschrijven van netwerk-leiderschap, maar ook over 1) factoren die verklaren waarom een bepaalde vorm van netwerk-leiderschap ontstaat (de antecedenten) en 2) de effecten van een bepaalde vorm van netwerk-leiderschap (de *outcomes*).

We constateerden dat er twee typen antecedenten zijn: individuele antecedenten, zoals competenties, houding, gedrag van individuen; en collectieve antecedenten, zoals cohesie, kwaliteit van communicatie en het hebben van gedeelde ambities.

Ook aan de kant van de effecten kwamen we twee categorieën tegen: 1) performance-georiënteerde effecten, zoals het realiseren van doelen, innovaties, leren en verandering; en 2) interactie-georiënteerde effecten, zoals empowerment van netwerkdeelnemers, motivatie, tevredenheid, groepscohesie en het ontstaan van gedeelde doelen.

Door de netwerk-leiderschapsconcepten op een matrix met de assen 'antecedenten' en 'effecten' te plotten, ontstond een nieuw model voor netwerk-leiderschap, waarin zowel rekening wordt gehouden met de beginsituatie (de antecedentenkant) als het gewenste type effect van het netwerk (de effect of outcomes-kant).

Een nieuw integraal model voor netwerk-leiderschap

Het 4C-model onderscheidt vier rollen: *connecting*, *coaching*, *catalising* en *consulting* (zie figuur 3).

Connecting

De deelnemers zijn nog in de beginfase van netwerkformatie. Het is een groep capabele individuen, maar de sociale cohesie tussen de groep moet nog ontstaan. Het gewenste effect van dit netwerk is niet een vooraf bepaald, meetbaar doel, maar een rijke interactie tussen betrokken deelnemers, van waaruit meerwaarde kan ontstaan: bijvoorbeeld in de vorm van kennisdeling, innovaties, of concrete doelen van (een coalitie binnen) het netwerk.

Bij deze situatie en dit doel past een centrale netwerk-leider die zich bescheiden opstelt op de inhoud, en die vooral interactie stimuleert en faciliteert. Leiderschapsconcepten die hiermee geassocieerd worden zijn *participative* en *democratic leadership*.

Coaching

In deze situatie bestaat er al een netwerk van sterke, interpersoonlijke relaties, onderling vertrouwen en een collectieve identiteit. Het doel van het netwerk is ook hier niet een vooraf bepaald concreet doel, maar het versterken en verrijken van interacties, waar vervolgens concrete doelen en resultaten uit naar voren kunnen komen.

In een dergelijk netwerk past een vergaande vorm van gedeeld netwerk-leiderschap, waarbij er ofwel geen enkele centrale netwerk-leider is, of een netwerk-leider die enkel een lichte, coachende rol heeft. Leiderschapsconcepten die hierbij passen zijn *shared* en *complexity leadership*.

Catalising

In netwerken waar al sprake is van sterke netwerkrelaties én waar er concrete performance-gerelateerde doelen zijn, is een vorm van netwerk-leiderschap nodig die niet zozeer inzet op het verder versterken van de netwerkrelaties – dit kan grotendeels bij de netwerkdeelnemers zelf belegd worden – maar die ondersteunt bij het aanscherpen en verduidelijken van de gedeelde richting en doelen, en die de netwerkdeelnemers helpt en motiveert bij het realiseren van die doelen. Hij fungeert als het ware als een katalysator bij het behalen van de gewenste resultaten. Netwerk-leiderschapsconcepten die hierbij horen zijn *distributed* en *collaborative leadership*.

Consulting

Deze vierde situatie is misschien wel het meest ingewikkeld. Hij bestaat uit een groep individuen, die nog geen onderling netwerk hebben gevormd en nog geen collectieve identiteit. Tegelijkertijd is er wel een stevige, concrete ambitie voor het netwerk-inwording. Hoewel het vormen van een netwerk niet een doel op zich is, is het wel een voorwaarde om de inhoudelijke doelen te kunnen realiseren: zonder kennisdeling en samenwerking geen inhoudelijke resultaten.

Vanwege deze dubbele opgave en de beginfase van netwerkvorming, vraagt deze situatie om de meest centrale vorm van leiderschap: een herkenbare netwerkleider die zowel werkt aan het vormen van een netwerk, als aan het formuleren en realiseren van een gedeelde ambitie. Op onderdelen kunnen leiderschapsrollen en -taken worden gedeeld met enkele netwerkdeelnemers. Netwerkleiderschapsconcepten die hierbij horen zijn *Network Leadership Theory* en *intergroup leadership*.

Betekenis voor de praktijk

In onze adviespraktijk komen we allerlei vormen van netwerkleiderschap tegen. Wanneer we doorvragen naar hoe en waarom deze vorm en rolinvulling is gekozen, moeten onze gesprekspartners het antwoord vaak schuldig blijven. Het is ooit zo ontstaan; het leek praktisch of logisch, maar we hebben eigenlijk geen alternatieven overwogen of besproken; een van de betrokkenen had vanuit eerdere ervaringen een duidelijke voorkeur over hoe het netwerkleiderschap er wel of juist niet uit zou moeten zien. Maar een echte rationale ontbreekt vaak.

Het 4C-model kan helpen om het gesprek en de keuze voor een bepaalde invulling van netwerkleiderschap bewuster te maken, door te kijken naar zowel de startsituatie als

gewenste type outcomes, en hier periodiek ook tussentijds op reflecteren.

Het 4C-model voor netwerkleiderschap houdt bij het bepalen van de meest passende vorm en rol van netwerkleiderschap rekening met de startsituatie en het gewenste type outcomes. Dit zou de indruk kunnen wekken dat deze beginsituatie en gewenste outcomes statische gegevens zijn – wat uiteraard niet het geval is. De startsituatie ontwikkelt zich in een bepaalde richting, maar ook de gewenste doelen kunnen in de loop der tijd veranderen. Dat betekent ook dat de gewenste vorm en rolinvulling van netwerkleiderschap over tijd kan veranderen.

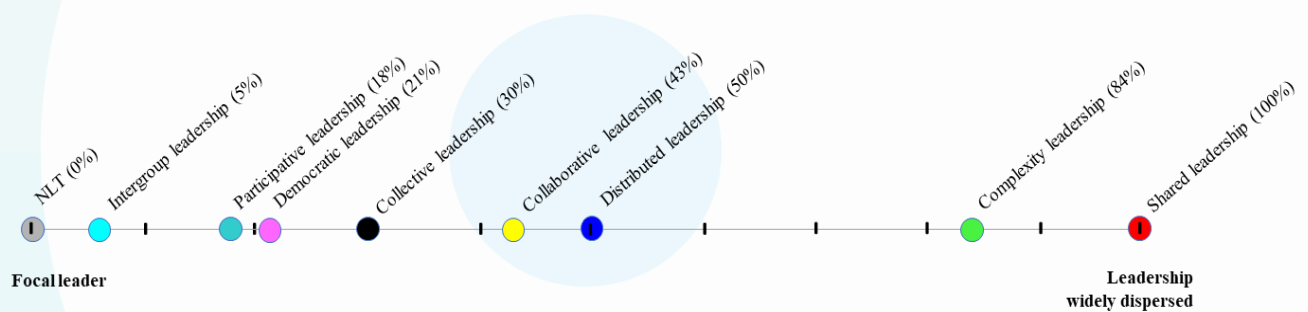
Een voorbeeld: een groep individuen komt samen, verkent wat hen bindt en waar meerwaarde zou kunnen zijn van een gezamenlijk initiatief. Volgens het 4C-model zou een centrale netwerkleider met een *connecting* rol in deze fase van netwerkvorming het best passend zijn. Na verloop van tijd zullen de deelnemers wellicht een collectieve identiteit en sterkere interpersoonlijke relaties ontwikkelen – waarbij een sterker of zelfs volledig gedeelde vorm van netwerkleiderschap passend is (*coaching*). Of, wellicht ontstaat uit de verkennende interacties tussen netwerkdeelnemers wel een concreet doel, waarmee zij gezamenlijk aan de slag willen. In die situatie zou de rol van de centrale netwerkleider zich van de *connecting* naar de *consulting* rol kunnen doorontwikkelen. En mogelijk dat het netwerk naarmate het meer volwassen wordt en onderlinge relaties en afhankelijkheden toenemen, toe kan naar een minder sterk aanwezige centrale leider, waarbij meer leiderschapstaken worden gedistribueerd binnen het netwerk (*catalizing*).

Literatuur

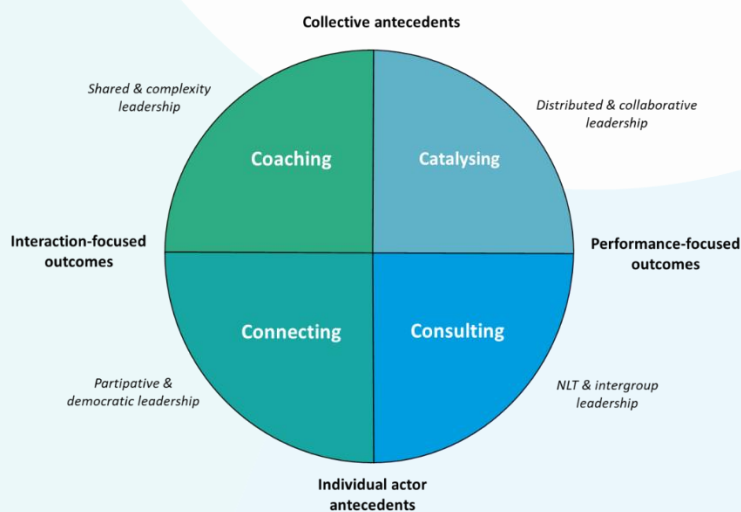
- Bennet, N., Wise, C., Woods, P., & Harvey, J. (2003). *Distributed leadership*. Nottingham: National College for School Leadership.
- Carter, D. R., & DeChurch, L. A. (2012). Networks: The way forward for collectivistic leadership research. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 412–415.
- Carter, D. R., DeChurch, L. A., Braun, M. T., & Contractor, N. S. (2015). Social network approaches to leadership: An integrative conceptual review. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 597–622.
- Dahl, R. A. (1989). *Democracy and its critics*. New Haven, CT: Yale University Press.
- De Caluwé, M. & Kaats, E. (2016). Netwerkleiderschap: werk maken van een gedeelde verantwoordelijkheid. *Management Executive*, 6.
- Gastill, J. (1994). A definition and illustration of democratic leadership. *Human Relations*, 47(8), 953–975.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423–451.
- Hill, R. M. (2009). *Leadership capacity in a complex connected age* (Unpublished doctoral dissertation). University of Missouri-Columbia.
- Hogg, M. A., Knippenberg, D. V., & Rast, D. E. (2012). Intergroup leadership in organizations: Leading across group and organizational boundaries. *The Academy of Management Review*, 37(2), 232–255.
- Kahai, S. S., Sosik, J. J., & Avolio, B. J. (2004). Effects of participative and directive leadership in electronic groups. *Group & Organization Management*, 29(1), 67–105.
- Lam, C. K., Huang, X., & Chan, S. C. (2015). The threshold effect of participative leadership and the role of leader information sharing. *The Academy of Management Journal*, 58(3), 836–855.
- Morse, R. S. (2008). Developing public leaders in an age of collaborative governance. In R. S. Morse, & T. F. Buss (Eds.), *Innovations in public leadership development* (pp. 79–100). Armonk, NY: Sharpe, Inc.
- Ospina, S. M., & Foldy, E. G. (2016). Collective dimensions of leadership. In A. Farazmand (Ed.), *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance* (pp. 1–6). Cham: Springer.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). All those years ago: The historical underpinnings of shared leadership. In C. L. Pearce, & J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the Hows and whys of leadership* (pp. 1–18). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Peters, F. & Strijp, I. (2011). *Leiderschap & strategische opgave: Een contextuele benadering van leiderschapseffectiviteit* (Unpublished doctoral dissertation). Tilburg University.
- Pittinsky, T. L., & Simon, S. (2007). Intergroup leadership. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 586–605.
- Raelin, J. (2006). Does action learning promote collaborative leadership? *Academy of Management Learning & Education*, 5(2), 152–168.
- Uhl-Bien, M., & Marion, R. (2009). Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 631–650.
- Wind, M., Klaster, E. & Wilderom, C. P. M. (2021). Leading networks effectively: Literature review and propositions. *Journal of Leadership Studies*, 14(4), 21–44.
- Yammarino, F. J., Salas, E., Serban, A., Shirreffs, K., & Shuffler, M. L. (2012). Collectivistic leadership approaches: Putting the “we” in leadership science and practice. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 382–402.

	Traditionele paradigma: de heroïsche leider	Transformationele paradigma: leiders en volgers	Contextuele paradigma: leiderschap in of door netwerken
Periode	1890 – 1960	1960 – 2000	2000 – heden
Focus	Onderzoek richt zich op de biologische kenmerken van leiders, op hun gedragingen en op leiderschapsstijlen	Onderzoek richt zich op de interactie tussen leiders en volgers	Onderzoek richt zich op het gehele construct van het netwerk, waarbij er sprake kan zijn van één of meerdere leiders binnen het netwerk, of van leiderschapsrollen die zijn verdeeld
Leiderschaps-theorieën	- 'Great Man' en 'Trait' theorie - Transactioneel leiderschap - Taak- en relatie-georiënteerde stijlen	- Transformationeel leiderschap - Leader-Follower-Exchange	- Collaborative leadership - Shared leadership - Network Leadership Theory

Figuur 1. Leiderschap door de jaren heen. Vrij naar: Peters & Strijp (2011); De Caluwé & Kaats (2016)



Figuur 2. Netwerkleiderschapsconcepten op een continuüm naar 'mate van gedeeldheid'



Figuur 3. Het 4C-netwerkleiderschapsmodel