

Netwerkleiderschap in het Onderwijs

Door: mr. drs. J.C.N. van Kessel



sSprong



Netwerken zijn in opmars. In vrijwel alle sectoren verbinden mensen en organisaties zich in netwerken rondom gedeelde vraagstukken, uitdagingen of thema's. Professionals en leidinggevenden in het onderwijs kunnen er ook niet meer omheen: er wordt steeds meer gewerkt in allerlei soorten netwerken en fluïde samenwerkingsvormen. Zowel intern als extern. We hebben echter weinig praktische handvatten om ons op een goede manier tot netwerken te verhouden en succesvol in netwerken te acteren. Oude en bestaande benaderingswijzen lijken vaak niet (meer) effectief. In dit artikel willen wij die praktische handvatten voor leiderschap in netwerken binnen onderwijsorganisaties bieden. Of je nu als regisseur of als deelnemer participeert in een netwerk binnen een school: de handvatten zijn relevant voor iedereen.

De opkomst van netwerken

Het speelveld van onderwijsorganisaties wordt steeds meer gedomineerd door structuren die gelijkenis vertonen met een netwerk. Een maatschappelijk netwerk dat VUCA (volatile, uncertain, complex en ambiguous) is. VUCA is een begrip in de management literatuur en vormt een goede kapstok voor een beschrijving van de wereld waarin we leven. In het Nederlands kun je spreken van een vluchtige, onzekere, complexe en ambigue wereld. In een dergelijke omgeving waarin de traditionele patronen en instituties plaats maken voor fluïde samenwerkingsvormen en allianties past een leidinggevende benadering die hier (beter) op aansluit. De omgeving vertoont steeds meer de dynamiek van een netwerk. Om als onderwijsorganisatie succesvol te zijn moet je hierop aansluiten, kortom de kenmerken van een netwerkorganisatie hebben.

Het begrip 'netwerken' wordt breed geïnterpreteerd. We zien netwerken in allerlei soorten en maten. Uiteenlopend van netwerken die werken aan concrete opgaven (opgavegerichte netwerken) tot netwerken waarin relaties en ontmoetingen 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 team, een afdeling, een sectie, een cluster, een project, een domein, een vraagstuk, 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 wel duidelijke doelstellingen zijn echter de rollen of verantwoordelijkheden kunnen variëren, kennen netwerken een grote mate van flexibiliteit. In één netwerk kunnen bovendien veel 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: netwerkleaderschap.

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 verbindingen 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 leiderschap 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 netwerkleaderschap 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 leiderschapstijl 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 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. 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 een van de partners hoort bij het repertoire van de netwerkleider.

Welke valkuilen zijn er voor de leidinggevende aan, en binnen, een netwerk te benoemen?

- 1 | De onzekerheid die het werken in een netwerkorganisatie met zich meebrengt, is een belangrijke factor. Leidinggevendenden beseffen soms te weinig hoe lastig het voor medewerkers is om overeind te blijven in een diffuse samenwerkingssituatie, zoals een netwerkorganisatie. Instructies worden vervangen door realtime



denken en doen. Dat maakt het voor medewerkers moeilijker te toetsen of ze het goed doen. Aan de ene kant krijgen ze meer regelruimte, en tegelijkertijd neemt ook de verantwoordelijkheid in dezelfde mate toe. Niet elke medewerker kan met die twijfel en onzekerheid omgaan.

- 2 | Denken dat de klassieke manier van leidinggeven succesvol is in een netwerkstructuur. Een netwerkorganisatie vraagt een ander soort leidinggevende dan een klassieke structuur. In een klassieke structuur is het wat en hoe meestal zeer duidelijk; er is een taakomschrijving en de instructies liggen vast in richtlijnen. Leidinggeven betekent de groep aansturen om de taak uit te voeren, volgens de richtlijn. Leidinggevendens die de taak kennen en een dosis mensenkennis hebben, slagen daar doorgaans in. Leidinggeven aan een netwerk is andere koek, omdat in een netwerk veel actoren actief zijn. Die zijn in de regel onzeker en willen hun eigen standpunt verdedigen. Dat geeft een complexe interpersoonlijke dynamiek. Het effect van wat je doet als leidinggevende is niet altijd duidelijk en ook niet onmiddellijk zichtbaar. In netwerkorganisaties verschuift de rol van de leidinggevende van aansturen en controleren naar het helder houden van de opdracht, het coachen en ondersteunen van medewerkers en begeleiden van de samenwerkingsprocessen.
- 3 | Durven de confrontatie aan te gaan. Je werkt samen in een netwerk omdat je anders bent en elkaar aanvult, niet omdat je hetzelfde bent en doet. Accepteer van elkaar dat je een andere kijk hebt op zaken en dingen anders aanpakt. Conflicten en meningsverschillen horen daarbij. Wil je constructief met elkaar samenwerken, dan zal je open moeten staan voor de mening van een ander. Werken in een netwerk betekent nadenken over hoe je constructief van mening kunt verschillen.
- 4 | Verwachten dat er meteen vertrouwen is. De verwachting dat vertrouwen bij het begin van het proces al aanwezig is, is onrealistisch en contraproductief. Vertrouwen is een gevoel dat moet groeien. Vertrouwen moet worden getoetst. De eis 'je moet me vertrouwen', past daar niet in en slaat deze fase dood. De insteek moet zijn: laten we samen bekijken of en hoe we elkaar kunnen helpen in de realisatie van de gemeenschappelijke opdracht. Dan moeten er goede en heldere afspraken komen. En pas dan kan het vertrouwen groeien op basis van het gedrag.
- 5 | Het idee dat een netwerkorganisatie een vlakke organisatie is. Een netwerkorganisatie is geen verzameling van bijeengebrachte, klassiek hiërarchisch gestructureerde organisaties waarin men een aantal managementlagen heeft geschrappt. Netwerkorganisaties zijn niet per se vlakke organisaties. In een netwerkorganisatie is de hiërarchie doorgaans geregeld op basis van wie over welke kennis en expertise beschikt; inhoudshiërarchie noemen we dat. Deze bepaalt waar beslissingen worden gealloceerd en welke regelruimte de actoren hebben. Degene die het dichtst bij de relevante informatie zit, moet het mandaat krijgen om te beslissen.
- 6 | Doel uit het oog verliezen. Hoe werken we samen, wat gaat goed en wat niet. Waar en wanneer hebben we last van elkaar en hoe veel. Tegelijkertijd moet de leidinggevende er continu over waken dat dit niet de

taakuitvoering hindert. Dat kan hij doen door (onder meer) regelmatig terug te gaan naar de vraag: Waarom zitten we samen, wat is de opdracht?

Spelregels in netwerken

Impliciete en expliciete spelregels vervullen een belangrijke rol in netwerken, en de naleving en handhaving van deze spelregels liggen 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 zij kunnen inzetten. Anders dan in meer geïnstitutionaliseerde vormen van samenwerken kunnen zij 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 hierna laat zien hoe de theorieën om succesvol leiderschap te definiëren zich vanaf de 20e eeuw hebben ontwikkeld. Ze vormen een treffende afspiegeling van de opgaven die organisaties en hun leiders in de betreffende tijdsgeslacht ervaarden. Vanaf de jaren 90 komen we begrippen tegen als ‘connective’ en ‘collaborative leadership’. 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	<ul style="list-style-type: none"> • Constante, stabiele context • Positioneel gezag 	<ul style="list-style-type: none"> • Globalisering • Innovatie en customer power • Verandering als constante factor 	<ul style="list-style-type: none"> • Maatschappelijk-economische turbulentie • Opereren in complexe en

	<ul style="list-style-type: none"> • Verandering als geplande incidentele activiteit • Beheersbaarheid en efficiëntie 		dynamische omstandigheden
Thema's	<ul style="list-style-type: none"> • Heroïsch leiderschap • Persoonlijkheidskenmerken van leiders • Leiderschapsstijlen en effectiviteit 	<ul style="list-style-type: none"> • Aandacht voor diversiteit en individuele talenten • Gericht op ruimte en vertrouwen voor de professional 	<ul style="list-style-type: none"> • Gedeelde rollen en verantwoordelijkheden • Gericht op verbinding met de omgeving • Leiderschap als eigenschap van het systeem in plaats van een individu
Leiderschapstheorieën	<ul style="list-style-type: none"> • 'Great man' en 'Trait'-theorie • Leiderschapsstijlen (taak- versus relatiegeoriënteerd) • Contingentietheorie en situationeel leiderschap • Transactioneel leiderschap 	<ul style="list-style-type: none"> • Transformationeel leiderschap • Onderscheid tussen leiderschap en management • Dienend leiderschap • Inspirerend leiderschap 	<ul style="list-style-type: none"> • Collaborative leadership • Shared leadership • Complexity leadership • Community of netwerkleiderschap

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, 2012).

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 in het onderwijs 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 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 (zie figuur 2). 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.

Kernvraag: Hoe geven we invulling aan de koers van het netwerk?				Kernvraag: Hoe houden we contact met en staan we open voor onze omgeving?			
Thema's	Dilemma's	Conditie's	Competenties	Thema's	Dilemma's	Conditie's	Competenties
Identiteit van het netwerk	Verminderd eigenaarschap bij netwerkpartners	Nauw contact met netwerkpartners	Visie	Nieuwe initiatieven aanwakkeren en adresseren	Opereren conform de strategie versus nieuwe inzichten inbrengen	Inspiratie en nieuwe inzichten	Omgevingsbewustzijn
Gedeelde opgave of ambitie	Irritaties door een overactieve houding	Mandaat om strategie (mede) te vormen	Strategie uitzetten	Partijen verbinden rondom initiatieven of thema's	Is dit een trend of incident?	Nauwe verbinding met partners	Vernieuwend
Strategische koers van het netwerk (Externe) positionering	Maatschappelijke opgaven versus eigen ambities		Verbanden leggen	Trends en ontwikkelingen	Willen we leidend of volgend zijn?	Invloed op de strategie van het netwerk	Netwerkvaardig
			Besluitvaardigheid	Externe omgeving netwerk		Bereidheid partners tot actieve rol	Sociaal vaardig



Kernvraag: Hoe creëren we condities om betekenisvol samen te werken?				Kernvraag: Hoe zorgen we voor effectieve samenwerkingsprocessen?			
Thema's	Dilemma's	Conditie's	Competenties	Thema's	Dilemma's	Conditie's	Competenties
Organisatievorm	Aandacht voor ontwikkelen versus aandacht voor resultaat	Ervaring met samenwerkingsprocessen	Feedback geven	Managen van individuele samenwerkingsprocessen	Het hele netwerk versus een beperkt aantal actoren als opdrachtgever	Nauwe verbinding met partners	Nauwkeurigheid
Ontmoeting		Gegunde rol	Integriteit	Portfolio van activiteiten in het netwerk	Toedichten van de credits voor successen en mislukkingen	Respect en erkenning voor de rol	Sturen op resultaat
Communicatie	Overnemen van de verantwoordelijkheid voor leren en reflecteren	Vermogen tot leren en reflecteren bij het netwerk	Lerend vermogen	Begeleiden van eventuele besluitvorming	Actieve of faciliterende houding	Partners zijn bereid tijd en energie vrij te maken	Flexibel
Spelregels			Sensitiviteit		Inhoudelijke versus procesmatige rol	Voldoende speelruimte	Onderhandelen
Monitoring en reflectie			Conflictantering				Sensitief
Voorbeeldgedrag en mentorrol			Omgaan met verschillen				Onafhankelijk

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 even zozeer 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 onderwijsomgeving. 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.

Kernvraag: Hoe geven we invulling aan de strategische koers van het netwerk?			
Thema's	Dilemma's	Conditie's	Competenties
<ul style="list-style-type: none"> • Identiteit van het netwerk • Gedeelde opgave of ambitie • Strategische koers van het netwerk • (Externe) positionering 	<ul style="list-style-type: none"> • Verminderd eigenaarschap bij netwerkpartners • Irritaties door een overactieve houding • Maatschappelijke opgaven vs. eigen ambities 	<ul style="list-style-type: none"> • Nauw contact met netwerkpartners • Mandaat om strategie (mede) te vormen 	<ul style="list-style-type: none"> • Visie • Strategie uitzetten • Verbanden leggen • Besluitvaardigheid

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.

Kernvraag: Hoe creëren we condities om betekenisvol samen te werken?			
Thema's	Dilemma's	Conditie's	Competenties
<ul style="list-style-type: none"> • Organisatievorm • Ontmoeting • Communicatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Aandacht voor ontwikkelen versus 	<ul style="list-style-type: none"> • Ervaring met samenwerkingsprocessen 	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback geven • Integriteit • Lerend vermogen

<ul style="list-style-type: none"> • Spelregels • Monitoring en reflectie • Voorbeeldgedrag en mentorrol 	<p>aandacht voor resultaat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Overnemen van de verantwoordelijkheid voor leren en ontwikkelen 	<ul style="list-style-type: none"> • Gegunde rol • Vermogen tot leren en reflecteren bij het netwerk 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensitiviteit • Conflictantering • Omgaan met verschillen
---	--	--	---

Samenwerkingsvaardigheden

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.

De netwerkleider als verkenners

De netwerkleider in de rol van verkenners 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 verkenner 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.

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.

Kernvraag: Hoe houden we contact met en staan we open voor on ze omgeving?			
Thema's <ul style="list-style-type: none"> Nieuwe initiatieven aanwakkeren en adresseren Partijen verbinden rondom initiatieven of thema's Trends en ontwikkelingen Externe omgeving van het netwerk 	Dilemma's <ul style="list-style-type: none"> Opereren conform de strategie versus nieuwe inzichten inbrengen Is dit een trend of incident? Willen we leidend of volgend zijn? 	Conditie's <ul style="list-style-type: none"> Inspiratie en nieuwe inzichten Nauwe verbinding met partners Invloed op strategie van het netwerk Bereidheid partners tot actieve rol 	Competenties <ul style="list-style-type: none"> Omgevingsbewustzijn Vernieuwend Netwerkvaardig Sociaalvaardig Consciëntieus

Een 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 een-op-een 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.

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.

Kernvraag: Hoe zorgen we voor effectieve samenwerkingsprocessen?			
Thema's <ul style="list-style-type: none"> • Managen van individuele samenwerkingsprocessen • Portfolio van activiteiten in het netwerk • Begeleiden van eventuele besluitvorming 	Dilemma's <ul style="list-style-type: none"> • Het hele netwerk versus een beperkt aantal actoren als opdrachtgever • Toedichten van de credits voor successen en mislukkingen • Actieve of faciliterende houding • Inhoudelijke versus procesmatige rol 	Conditie's <ul style="list-style-type: none"> • Nauwe verbinding met partners • Respect en erkenning voor de rol • Partners zijn bereid tijd en energie vrij te maken • Voldoende speelruimte 	Competenties <ul style="list-style-type: none"> • Nauwkeurigheid • Sturen op resultaat • Flexibel • Onderhandelen • Sensitief • Onafhankelijk

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 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 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-winoplossingen 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 zelf afstralen. Het stevig positioneren van de rol en het benadrukken van de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de samenwerking is hierin belangrijk.

Tot slot, er zijn verschillende manieren waarop procesmanagers invulling kunnen geven aan hun rol. Zo kan de procesmanager een heel 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 achteroverleunen 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.

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 roloppvattingen. Opgavegerichte netwerken – bijvoorbeeld netwerken rondom een domein, binnen een sectie – hebben dan mogelijk weer baat bij een volwaardige invulling van alle rollen omdat de wederzijdse afhankelijkheid groot is en veel verschillende interventies nodig zijn om een kwalitatieve- en resultaatgerichte invulling te realiseren.

Dilemma's in complex-dynamische netwerken

Netwerken binnen onderwijsorganisaties kunnen overzichtelijk en stabiel zijn. Zo kennen wij netwerken van professionals uit hetzelfde vakgebied die elkaar eens per maand ontmoeten. Een kleine kerngroep uit het netwerk organiseert deze bijeenkomsten volgens een vast format. Andere netwerken, bijvoorbeeld van secties



rondom een sectie overstijgend vraagstuk, kunnen daarentegen erg complex en dynamisch zijn. Dit brengt aanvullende uitdagingen en dilemma's mee.

Complex-dynamische netwerken bestaan doorgaans uit veel verschillende partners met uiteenlopende – soms tegenstrijdige – kenmerken, belangen en ambities. De verschillen hebben te maken met de aard van de partijen, de discipline, de omvang, 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 hebben partijen in hetzelfde netwerk tegelijkertijd tegenstrijdige belangen. 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 gebruikmaken 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 een-op-een te koppelen. Ook zijn vaak veel 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 lastig 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 netwerkleaderschap 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 netwerkleaderschap in het onderwijs. Netwerkleaderschap 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 binnen onderwijsorganisaties helpt om zich verder en gericht te ontwikkelen.