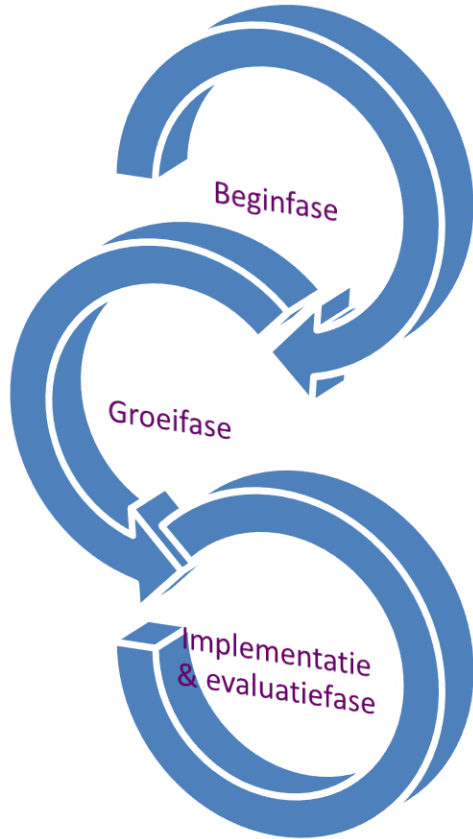


**BONUSMATERAAL**  
**Sessie Interorganisationeel Leiderschap**  
*“Let’s make things happen”*

**Peter Bos**

## 4. Interorganisationeel Leiderschap per ontwikkelfase



**Leiderschap vraagt om:**

*Persoonlijk leiderschap van Champion / Sponsor*

# Literatuurlijst

- Nolte, Isabella M., and Silke Boenigk. 2011. Public–Nonprofit Partnership Performance in a Disaster Context: The Case of Haiti. *Public Administration* 89(4): 1385–1402.
- Page, Stephen. 2010. Integrative Leadership for Collaborative Governance: Civic Engagement in Seattle. *Leadership Quarterly* 21(2): 246–63.
- Saz-Carranza, A., & Ospina, S. M. (2011). The behavioral dimension of governing interorganizational goal-directed networks—Managing the unity-diversity tension. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 327-365.
- Vangen, Siv, John Paul Hayes, and Chris Cornforth. 2014. Governing Cross-Sector, Inter-Organizational Collaborations. *Public Management Review*. Published electronically on April 4. doi:10.1080/14719037.2014.903658.
- Walker, Richard M., and Peter Hills. 2012. Partnership Characteristics, Network Behavior, and Publicness: Evidence on the Performance of Sustainable Development Projects. *International Public Management Journal* 15(4): 479–99.

# Aanbevolen literatuur

- Bryson, J. M., Crosby, B. C. & Seo, D. (2020). Using a Design Approach to Create Collaborative Governance, *Policy and Politics*, 48(1), 167-189
- Crosby, B. C. & Bryson, J. M. (2018). Why Leadership of Public Leadership Research Matters: And What To Do About It, *Public Management Review*, 20(9), 1265-1286

## 5. IOL vraagstukken voor de toekomst

- Research on leadership in MAG is less developed
- Leiderschap als uitkomst of als middel? – “In MAG, leadership results from a process that take place among the participants who belong to different organizations and societal sectors.” (Craps)
- Order in MAG is not pre-determined but emergent, and its future is unpredictable.

- Hier laatste eigenschap (8)

## 2. Wat doen interorganisationale leiders?

Interorganisationale leiders hebben het vermogen om aandacht te hebben voor:

Nr.	Capability	Toelichting
1	Leadership in context	Understanding the social, political, economic and technological 'givens'.
2	Personal leadership	Understanding self and others.
3	Team leadership	Building productive work groups.
4	Organizational leadership	Nurturing humane and effective organizations.
5	Visionary leadership	Creating and communicating shared meaning in forums.
6	Political leadership	Making and implementing decisions in legislative, executive and administrative arenas.
7	Ethical leadership	Adjudicating disputes and sanctioning conduct in courts.
8	Policy entrepreneurship	Coordinating leadership tasks over the course of policy change cycles.

## 2. Wat doen interorganisationale leiders?





## 2. Wat doen interorganisationale leiders?

- Interorganisationale leiders zijn personen die de relevante partijen bijeenbrengen, hun interacties faciliteren, neutraal zijn, de aanwezigheid van verschillende belangen kunnen hanteren, niet afhankelijk zijn van positioneel gezag, complexiteit en ambiguïteit kunnen tolereren, aandacht schenken aan vertrouwensontwikkeling, zelf geen machtspositie wensen in te nemen en ook niet op de voorgrond willen treden.
- P.190 Kaats en Opheij, 2021

## 2. Wat doen interorganisationale leiders?

- Leiderschap in samenwerkingsverbanden is een procesrol. Deze leiders selecteren relevante partijen, brengen hen aan tafel, houden hen aan tafel en helpen hen constructief met elkaar samen te werken.
- Ze hebben geen formele autoriteit of een machtspositie en proberen die ook niet te bereiken.
- Ze proberen machts- en statusverschillen zo klein mogelijk te maken.
- Ze ontwikkelen aandacht voor de wederzijdse afhankelijkheid en het waarderen van verschillen. Ze koesteren de omstandigheden die tot vertrouwen leiden.
- P.190 Kaats en Opheij, 2021

# Alleskunners

- Politieke gevoeligheid, kunnen werken met diversiteit in belangen, identiteiten en perspectieven
- Systemisch inzicht
- Conflicten kunnen hanteren
- Vertrouwen helpen bouwen
- Neutraliseren van de invloed van machtsverschillen tussen de partijen
- Verschillende stakeholders identificeren
- Aan tafel brengen en interacties faciliteren
- Innemen en vasthouden neutrale positie
- Operen zonder hiërarchisch gezag
- Omgaan met complexiteit en ambiguïteit
- [PLAATJE SUPERMAN]

# lets meer verfijning

- “Creating and maintaining conditions for getting the most out of diversity enabling the different parties to realize their objectives.”
- Schruijer et al., 1998

# lets meer verfijning

- Bridging practices (Ospina & Foldy, 2010).
- P.79

# Rollen

- Champion
- Sponsor
- “Catalyze, convene, energize and facilitate others to create visions and solve problems” (Chrislip en Larson, 1994)

## 4.4 Leiderschap en bestuur



### Leiderschap



#### Rol 1: champion

Informeel leiderschap

- » *'Engage partners in their mutual work'*
- » Managing tensions.
  - VB: unieke karakter van de samenwerking vs. ieders unieke bijdrage aan de samenwerking benoemen en waarderen.

## 4.4 Leiderschap en bestuur



### Leiderschap



#### **Rol 2: sponsor**

Actoren binnen thuisorganisatie(s) met formele autoriteit.

Bijv. Sponsors in termen van geld en middelen.

Maar ook legitimiteit.



## 4.4 Leiderschap en bestuur



### Leiderschap



#### **Rol 2: sponsor**

Actoren binnen thuisorganisatie(s) met formele autoriteit.

Bijv. Sponsors in termen van geld en middelen.

Maar ook legitimiteit.

# Gedrag

- – *representative*: wie vertegenwoordigt de organisatie in formele zin?
- – *coordinative*: wie krijgt het werk gedaan en gecoördineerd?
- – *aggressive*: wie is het meest uitgesproken en heeft sterke meningen?
- – *facilitative*: wie faciliteert het proces op een goede manier, is op zoek naar 'common ground'?
- – *experienced*: wie heeft de meeste kennis en ervaring?
- – *conceptual*: wie ordent, brengt verbanden aan en leidt op basis daarvan de discussie?
- – *éminence grise*: het invloedrijkst zijn zij die luisteren, niet zij die spreken. Veelal zijn dit de machthebbers die zich op de achtergrond bevinden.

A graphic illustration of a target with concentric rings in yellow, red, cyan, and grey. Three darts with yellow fletching and silver shafts are shown hitting the center bullseye. The text '2. Wat doen Interorganisationele leiders?' is overlaid in purple.

## **2. Wat doen Interorganisationele leiders?**

# Randvoorwaarden

- P.79

## 2.3.3 Macro: (a) hoe is de samenwerking vorm gegeven?

- Auteurs spreken over '**Path dependency**'
- Wanneer partners vooraf of bij de start het idee hebben dat ze samen invloed kunnen uitoefenen op de inrichting van het samenwerkingsverband ('distributed leadership') ontstaat in de samenwerking...
- ...meer betrokkenheid, meer cocreatie ('hoe gaan we het doen?'), cross-boundary work en innovatie.

## 2. Wat is IOL?

### Organisationeel Leiderschap

Positioneel  
Machtgerelateerd  
Hiërarchisch

### Interorganisationeel Leiderschap

Altruïstisch  
Empatisch  
Verbindend

## 2. Wat is IOL?

Organisationeel Leiderschap	Interorganisationeel Leiderschap
	<p>Ook hier is noodzaak van executiekracht / doorzettingsmacht</p> <p>Kaats &amp; Opheij, 2021</p> <p>“Macht is de drijfveer van iemand om zijn doel te bereiken, zijn taak af te maken, te groeien.” Kahane (2010) – power and love</p>

# Paradox

- Interorganisationele samenwerken versterkt roep om een sterke leider
  - Besluiteloosheid
  - Win-losegedrag
  - Politieke spelletjes
  - Wantrouwen
- Werkt een 'sterke leider' contraproductief? Vangen et al. (2015) stelt:
- Spanningsveld 2: unobtrusive leadership – *“governance form must support the inclusion of actors who are well recognized and accepted as leaders without their leadership being obviously visible or perceived by*
- *otherwise 'equal' partners as interfering”*



# Macht

- Crosby & Bryson (2005): shared-power setting.
- Three dimensions of power
  1. The creation and communication of shared meaning
  2. The making and implementation of executive, legislative and administrative policy decisions
  3. The adjudication of disputes and sanctioning of conduct
- Forums – arena's - courts

# Formeel en informeel

- Actor (netwerkleider)
- Organisatie ('lead organisation') (opdrachtgever-opdrachtnemer)
- Faciliteren van interacties

A graphic illustration of a target with concentric rings in yellow, red, cyan, and grey. Three darts with yellow fletching and silver shafts are shown hitting the center bullseye. The text is overlaid on the target.

## **2. Wat is de missie van de Interorganisationele Leider?**

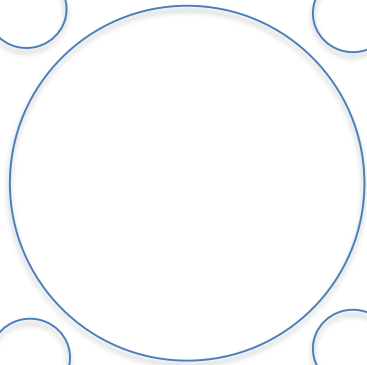
## 2. Wat is IOL?

*“Het vraagt om leiders die zich toeleggen op het waarborgen van het proces, de interactie en die geduldig omgaan met een hoge mate van frustratie. Ze wijzen er ook op dat het proces open, eerlijk moet zijn en dat dominantie van bepaalde partners moet worden voorkomen”*

*p.190*



## 2. Wat is IOL?



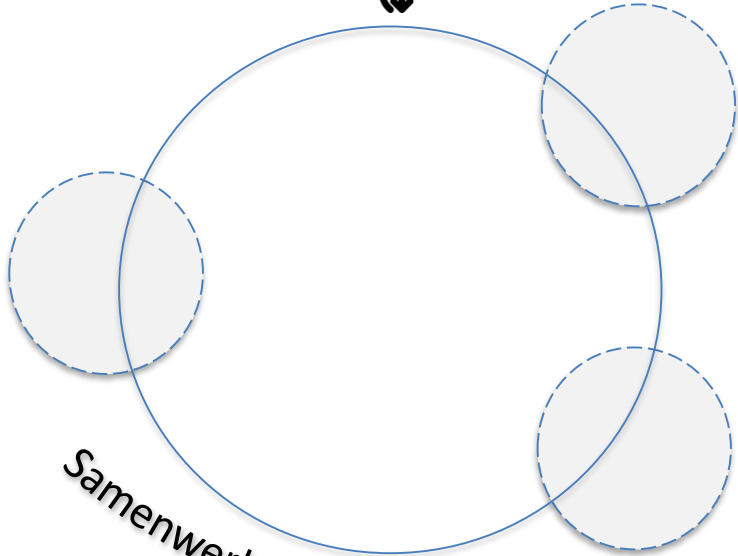
### **Ethisch leiderschap**

*Educating others about ethics,  
constitutions, others laws and norms.*

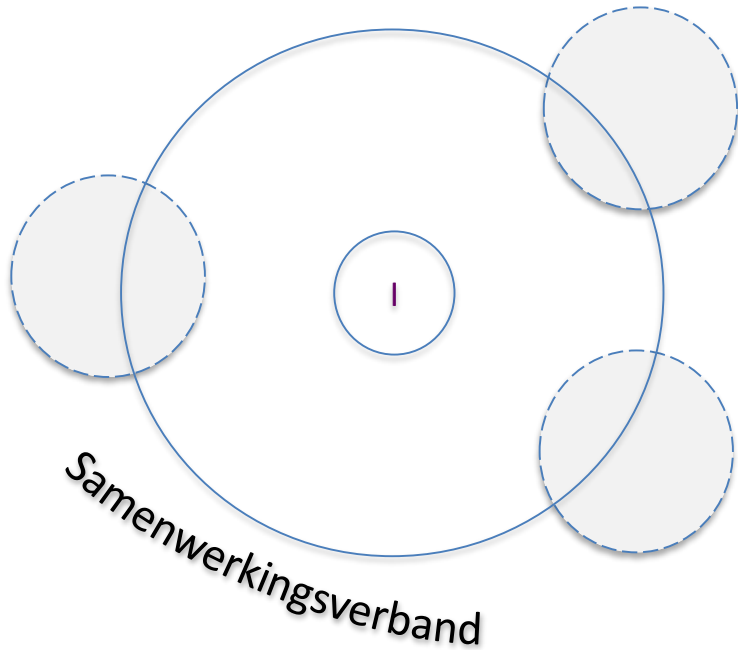
# A leadership framework for interorganizational leadership

## CONTEXT

*Sociale, politieke, economische en technologische*

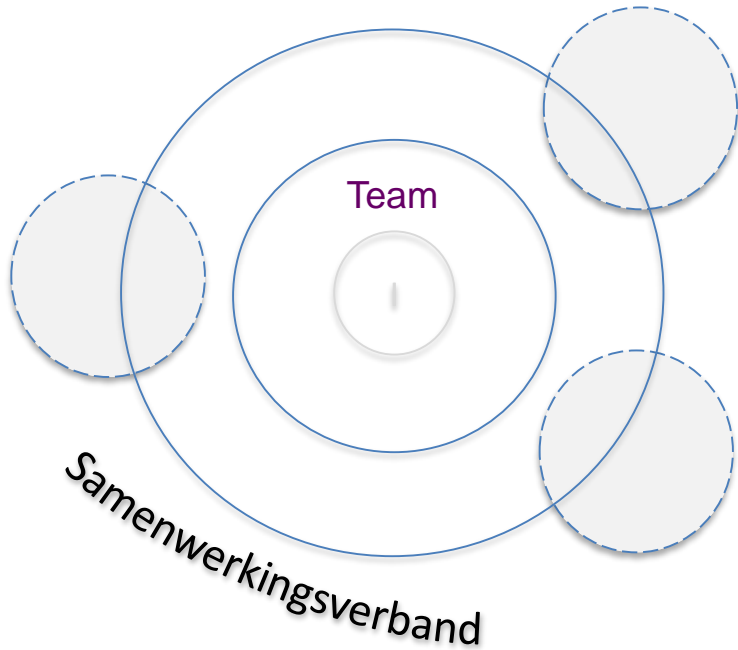


*Samenwerkingsverband*



### **Personal leadership**

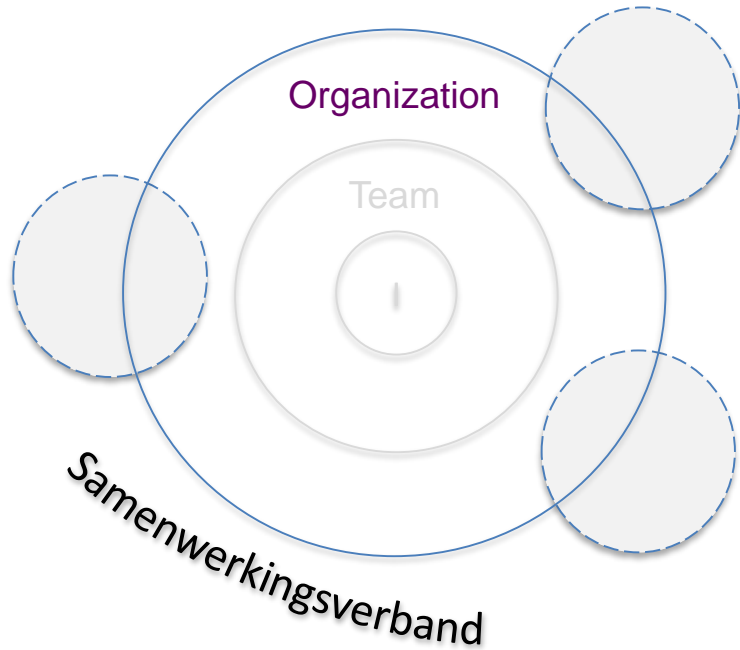
- Je ergens toe geroepen voelen
- Leiding geven aan jezelf om leiding te geven aan anderen
- Eerst begrijpen, dan begrepen worden (Covey, 2021)



### **Team leadership**

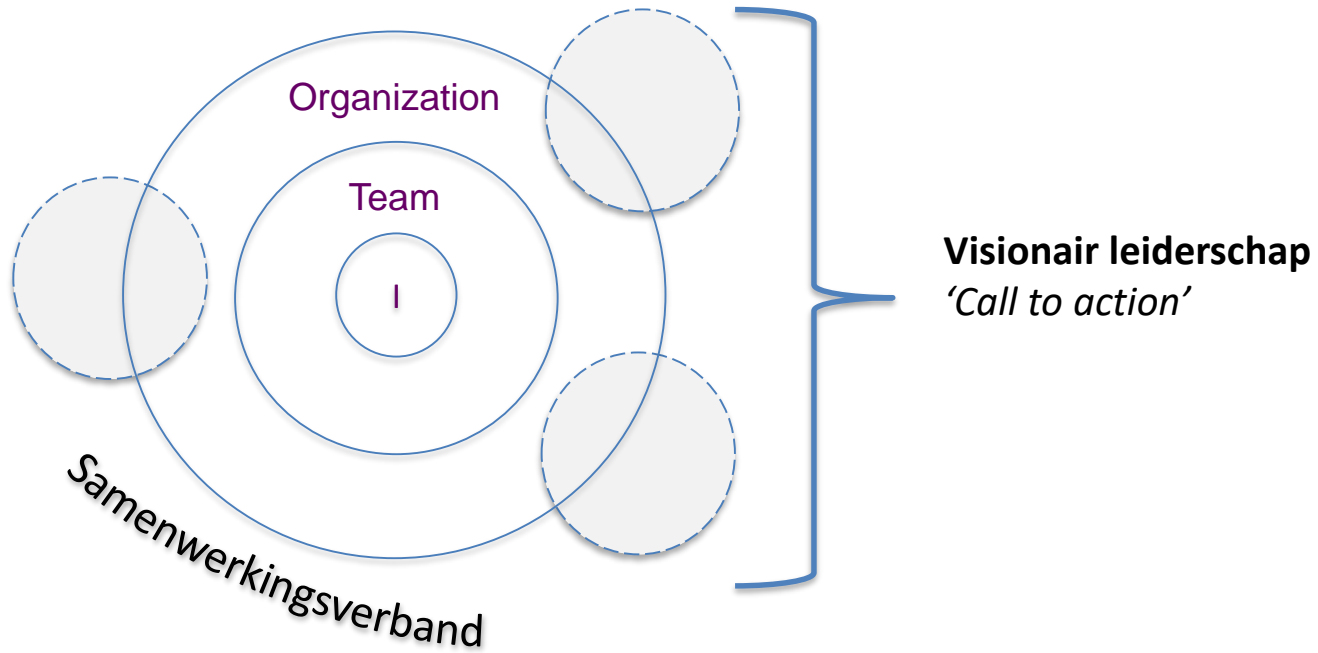
- Stakeholders kennen en in hun belang kunnen denken.
- Duidelijk rollen en verantwoordelijkheden
- Team leaders should seek to develop leadership capacity in everyone.

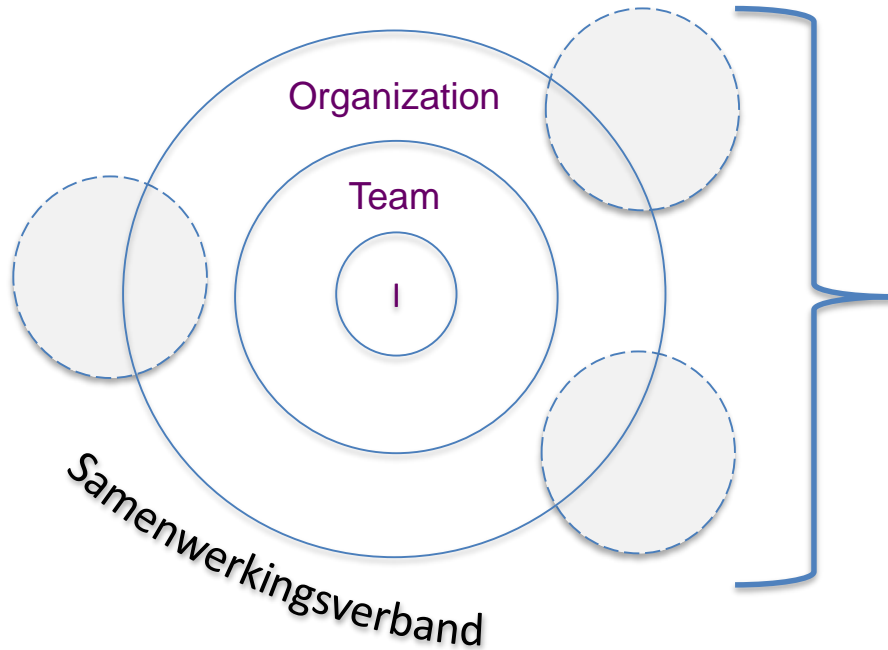




### **Organizational leadership**

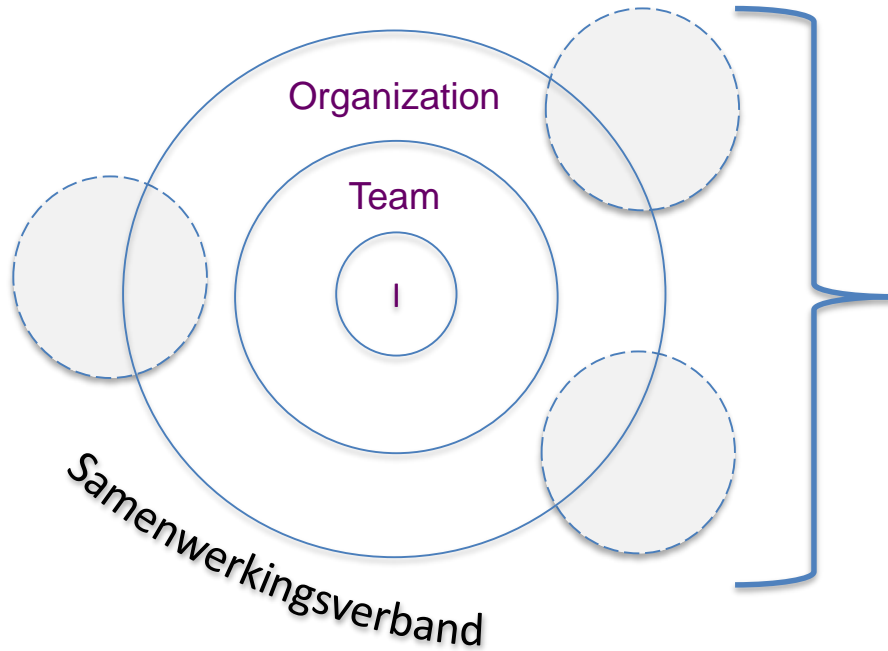
- Functionele structuren (her)inrichten.
- Bijvoorbeeld: nieuwe zelfstandige organisatie, incorporatie of netwerkstructuur?





### **Political leadership**

- *Bouwen van winnende en duurzame coalities*
- *Conflicten mediëren en gebruiken*
- *Overwinnen bureaucratie*
- *Compromis versus helpen van andermans doelen*



### **Ethisch leiderschap**

- *Educating others about ethics, consitutions, others laws and norms.*

## CONTEXT

*Sociale, politieke, economische en technologische*



Organization

Team

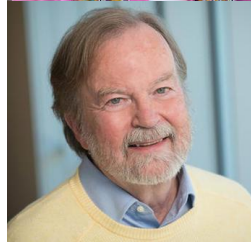
I

Samenwerkingsverband

*Visionair leiderschap  
Politiek leiderschap  
Ethisch leiderschap*

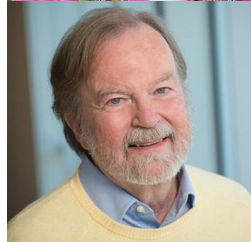
## 2. Wat is IOL?

*“Leadership for the common good, in which representatives of diverse stakeholders engage in defining public problems, finding promising solutions and obtaining and sustaining the necessary policies, programs, rules and norms that can be establish a ‘regime of mutual gain’ over the long haul.”*



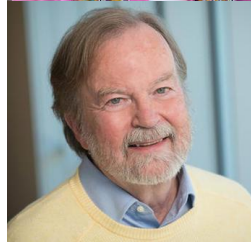
## 2. Wat is IOL?

*“Leadership for the common good, in which **representatives of diverse stakeholders engage** in defining **public problems**, finding promising solutions and obtaining and sustaining the necessary policies, programs, rules and norms that can be establish a ‘regime of mutual gain’ over the long haul.”*



## 2. Wat is IOL?

*“Leadership for the common good, in which representatives of diverse stakeholders engage in defining public problems, finding promising solutions and obtaining and sustaining the necessary policies, programs, rules and norms that can be establish a **‘regime of mutual gain’** over the long haul.”*





## 2. Wat is IOL?

*“Wij definiëren IOL als het vermogen tot verbinding van een individu of groep individuen om in omgevingen van tegengestelde belangen voortgang te boeken en gedeelde resultaten te bereiken.”*



## 2. Wat is IOL?

*“The characteristics of the informal relations between representatives of different organizations that enable dealing with the often-conflicting goals and values in multi-actor governance.”*



## 2. Wat is IOL?

*A relational approach to leadership replaces the idea that leadership results out of the actions of an individual leader with the view that leadership emerges from the interactions between persons, groups and organizations.*



## 2. Wat is IOL?

- A relational action logic describes
- the—often implicit—strategic reasoning and the tactical interventions to secure the involvement of
- the adequate stakeholders and the necessary high quality of their interrelatedness in a joint initiative
- (Argyris and Schön 1978; Bouwen and Taillieu 2004)



## 2. Wat is IOL?

- Transactioneel: satisfy the actual needs and interests of the parties around the table by distributing
- the possible benefits of the MAG initiative among them.
  
- *Transformationeel: by contrast, steers the initiative by stimulating identification with*
- *overarching long-term values that go beyond the interests of the joint members, and for which*
- *a profound systemic transformation is necessary, with unclear consequences for the participating*
- *organizations.*



## 2. Wat is IOL?

- CLT thus
- combines the leadership potential of informal network dynamics that foster learning, innovation, and
- adaptability in complex contexts with the leadership of central structures for coordination and the
- production of outcomes in line with the vision and mission of the organization



## 2. Wat is IOL?

- In MAG, leadership results from a process that takes place among the participants who belong
- to different organizations and societal sectors.



## 2. Wat is IOL?

- Complexity Leadership Theory
- *Contradictory demands of adaptability and structure for leadership in complex contexts: (1) administrative leadership, (2) adaptive leadership, (3) enabling leadership*





*“Research indicates how complicated and challenging collaboration can be, even though it may be needed now more than ever.”*

Bryson, Crosby and Stone (2015), p.1



*“It is far from straightforward to translate mainstream theories of leadership to collaborative setting.”*

Huxham & Vangen (2005)

## CONTEXT

*Sociale, politieke, economische en technologische*



Organization

Team

I

*Samenwerkingsverband*

*Visionair leiderschap  
Politiek leiderschap  
Ethisch leiderschap*

# Literatuurlijst

- Emerson, Kirk, Tina Nabatchi, and Stephen Balogh. 2011. An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory* 22(1): 1–29.
- Esteve, Marc, George Boyne, Vicenta Sierra, and Tamyko Ysa. 2012. Organizational Collaboration in the Public Sector: Do Chief Executives Make a Difference? *Journal of Public Administration Research and Theory* 23(4): 927–52.
- Innes, Judith E., and David E. Booher. 2010. *Planning with Complexity: An Introduction to Collaborative Rationality for Public Policy*. New York: Routledge.
- Lee, Hyung-woo, Peter J. Robertson, Lavonna Lewis, David Sloane, Lark Galloway-Gilliam, and Jonathan Nomachi. 2012. Trust in a Cross-Sectoral Interorganizational Network. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 41(4): 609–31.
- McGuire, Michael, and Chris Silvia. 2010. The Effect of Problem Severity, Managerial and Organizational Capacity, and Agency Structure on Intergovernmental Collaboration: Evidence from Local Emergency Management. *Public Administration Review* 70(2): 279–88.
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand, and Joseph Lampel. 2009. *Strategy Safari: Your Complete Guide through the Wilds of Strategic Management*. 2nd ed. London: Financial Times/Prentice Hall.

# Literatuurlijst

- Nolte, Isabella M., and Silke Boenigk. 2011. Public–Nonprofit Partnership Performance in a Disaster Context: The Case of Haiti. *Public Administration* 89(4): 1385–1402.
- Page, Stephen. 2010. Integrative Leadership for Collaborative Governance: Civic Engagement in Seattle. *Leadership Quarterly* 21(2): 246–63.
- Saz-Carranza, A., & Ospina, S. M. (2011). The behavioral dimension of governing interorganizational goal-directed networks—Managing the unity-diversity tension. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 327-365.
- Vangen, Siv, John Paul Hayes, and Chris Cornforth. 2014. Governing Cross-Sector, Inter-Organizational Collaborations. *Public Management Review*. Published electronically on April 4. doi:10.1080/14719037.2014.903658.
- Walker, Richard M., and Peter Hills. 2012. Partnership Characteristics, Network Behavior, and Publicness: Evidence on the Performance of Sustainable Development Projects. *International Public Management Journal* 15(4): 479–99.

# Aanbevolen literatuur

- Bryson, J. M., Crosby, B. C. & Seo, D. (2020). Using a Design Approach to Create Collaborative Governance, *Policy and Politics*, 48(1), 167-189
- Crosby, B. C. & Bryson, J. M. (2018). Why Leadership of Public Leadership Research Matters: And What To Do About It, *Public Management Review*, 20(9), 1265-1286

*“The process of collaboration (...) can be overwhelmingly complex.”*

Vangen et al. (2015), p.1257

## 2. Wat doen interorganisationale leiders?

Interorganisationale leiders hebben het vermogen om aandacht te hebben voor:

Nr.	Capability	Toelichting
1	Leadership in context	Understanding the social, political, economic and technological 'givens'.
2	Personal leadership	Understanding self and others.
3	Team leadership	Building productive work groups.
4	Organizational leadership	Nurturing humane and effective organizations.
5	Visionary leadership	Creating and communicating shared meaning in forums.
6	Political leadership	Making and implementing decisions in legislative, executive and administrative arenas.
7	Ethical leadership	Adjudicating disputes and sanctioning conduct in courts.
8	Policy entrepreneurship	Coordinating leadership tasks over the course of policy change cycles.

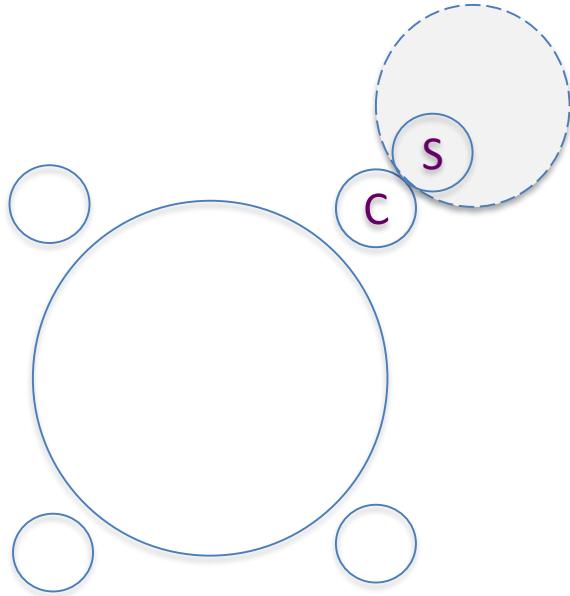


“Als we interorganisationeel leiderschap willen doorgronden, dienen we te kijken naar:

1. De mensen rond de tafel (rollen, kernmerken, houding, kwaliteiten)
2. Wat ze doen (relationele praktijken)
3. Hoe ze gebruik maken van condities (opportuniteiten, financiële middelen, overlegorganen, netwerken, etc.)

Kaats en Opheij (2021): wat kunnen interorganisationele leiders, hoe opereren ze, wat doen ze?

## 2. Wat is IOL?



### Rol 1: champion

Informeel leiderschap

- ‘Engage partners in their mutual work’
- Managing tensions.
  - VB: unieke karakter van de samenwerking vs. ieders unieke bijdrage aan de samenwerking benoemen en waarderen.

