

Interorganisationeel Leiderschap

“Let’s make things happen!”

Peter Bos | 11 mei 2022 | Fontys Hybride Leeromgevingen Week (FHLOW)

“Let’s make things happen”

Huxham & Vangen (2005)

“No single individual, group or organization can make significant headway in fulfilling these needs without cooperating with other individuals, groups or organisations that have a stake in producing better outcomes.”

“Leadership will need to be dispersed across a variety of groups and organizations.”

Crosby & Bryson, 2005, p.184

Doel van deze sessie

*Overzicht interorganisationeel leiderschap
vanuit wetenschappelijke literatuur*



Inhoud

Nr.	Onderdeel
0.	Wat is leiderschap?
1.	Wat is Interorganisationeel Leiderschap (IOL)? <i>1.1 Terminologie</i> <i>1.2 Definities</i>
2.	Verschil organisationeel leiderschap & IOL
3.	De wereld van Interorganisationeel leiderschap <i>3.1 De mensen rond de tafel</i> <i>3.2 Relationele praktijken</i> <i>3.3 Gebruik maken van de context</i>
4.	Interorganisationeel Leiderschap per ontwikkelfase
5.	IOL vraagstukken voor de toekomst
6.	Praktische aanbevelingen
7.	Vragen

0. Wat is leiderschap?

0. Leiderschap: wat is het?



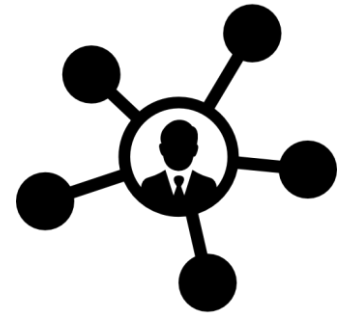
Stogdill - 1974

“Er zijn bijna net zoveel definities van leiderschap als er personen zijn die het concept hebben geprobeerd te definiëren”

✘ Het draait niet om de vraag: *'wat ís leiderschap?'*

✔ Maar om de vraag: *'wat wil je dat leiderschap is?'*

Waarom is leiderschap op aarde?



Waartoe is leiderschap op aarde?







Kaats & Opheij (2021):

“Conventionele leiderschapsconcepten schieten tekort als het gaat om vrijwillig commitment vanuit verschillende partijen met verschillende belangen.”

“Interorganisationele samenwerking vereist een ander soort leiderschap.”



A target with concentric rings in yellow, red, cyan, and grey. Three darts with yellow fletching and silver barrels are shown hitting the center bullseye. The darts are positioned diagonally from the top right towards the center.

1. Wat is Interorganisationeel Leiderschap?

1.1 Terminologie

1.1 Terminologie

Veel verschillende termen in de literatuur

- Governance
- Multi-actor governance (MAG)

Collaborative leadership

Participative leadership

Distributed leadership

Collective leadership

Shared leadership

Servant leadership

Connective leadership



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

1. Wat is Interorganisationeel Leiderschap?

1.2 Definities

1.2 Definities

“Leiderschap in samenwerking verwijst naar een collectieve inspanning, die het gedrag van formele en informele actoren, individuele organisaties en hun vertegenwoordigers behelst.”



Schruijer, 2011, p.79

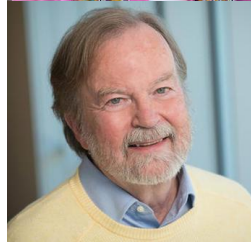
1.2 Definities

“De essentie van leiderschap in samenwerkingsverbanden is het ontwikkelen en onderhouden van condities om het meeste uit de variëteit in perspectief te halen, de vaardigheden om partijen om de tafel te krijgen en het tegelijkertijd mogelijk te maken dat de verschillende partijen hun doel realiseren.”



1.2 Definitives

“A central challenge for leaders is to bring diverse stakeholders together in shared-power arrangements in which they can pool information, other resources and activities around a common pupose.”



A graphic illustration of a target with three darts. The target consists of concentric circles in yellow, red, cyan, and grey. Three darts with yellow fletching and silver shafts are shown hitting the center bullseye. The text '2. Verschil organisationeel leiderschap & IOL' is overlaid in purple on the target.

2. Verschil organisationeel leiderschap & IOL

2. Verschil organisationeel leiderschap & IOL

De vraag is of er per definitie een verschil is...

Jaap Boonstra (2018):

“Bij leiderschap gaat het om het versterken van het vermogen van de gemeenschap om haar eigen toekomst vorm te geven en zelfstandig duurzame verandering te realiseren.”



2. Verschil organisationeel leiderschap & IOL

Organisationeel Leiderschap	Interorganisationeel Leiderschap
Focus op Individu 'De leider' of 'de baas'	Focus op Collectief (in)effectieve samenwerkende partners
Positiemacht <i>Leiderschap gebaseerd op positie en/of hiërarchie</i>	Leiderschap zit rond de tafel <i>"Many people from diverse stakeholder groups will need to exercise leadership"</i> (Crosby & Bryson, 2005, p.178)
Missie en visie <i>Belang en koers van de organisatie staat centraal bij het leiderschap</i>	Te vormen missie en visie <ul style="list-style-type: none">• <i>Niet per definitie een vooraf gesteld doel of probleemdefinitie</i>• <i>Organisatie overstijgend vraagstuk</i>
Leider is de visionair	Het samenwerkingsverband is visionair

2. Verschil organisationeel leiderschap & IOL

Organisationeel Leiderschap	Interorganisationeel Leiderschap
Diversiteit aan belangen	Diversiteit aan belangen ²
Deelnemende actoren relatief stabiel	Deelnemende actoren relatief fragiel



3. De wereld van Interorganisationeel leiderschap

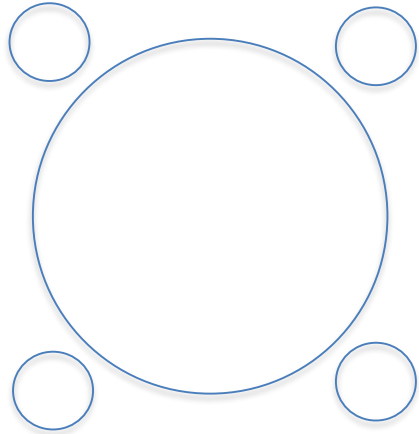
Hoe ziet de 'kaart' van IOL er uit?



3. De wereld van Interorganisationeel leiderschap

3.1 De mensen rond de tafel

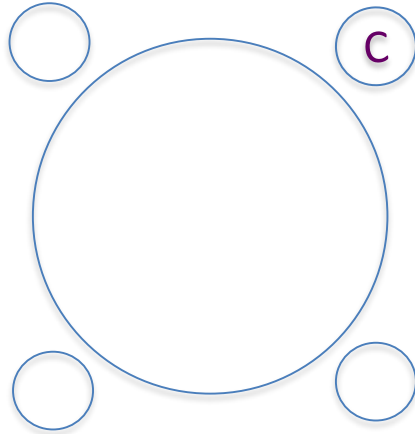
3.1 De wereld van IOL – de mensen rond de tafel



3.1 De wereld van IOL – de mensen rond de tafel



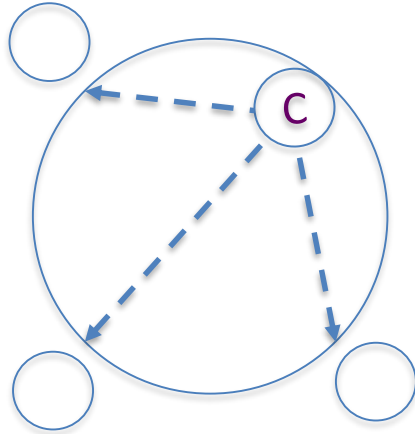
Rol 1: champion



3.1 De wereld van IOL – de mensen rond de tafel



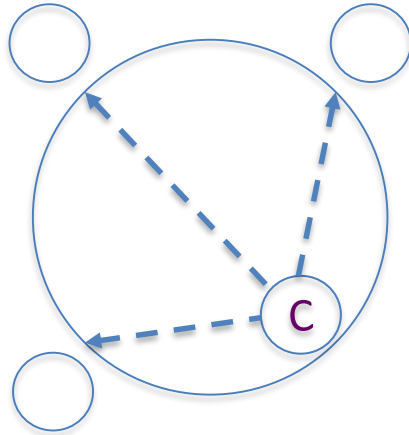
Rol 1: champion



3.1 De wereld van IOL – de mensen rond de tafel



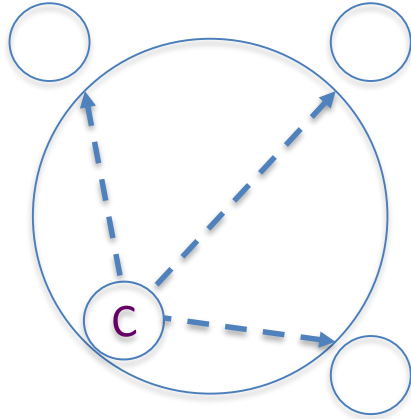
Rol 1: champion



3.1 De wereld van IOL – de mensen rond de tafel



Rol 1: champion



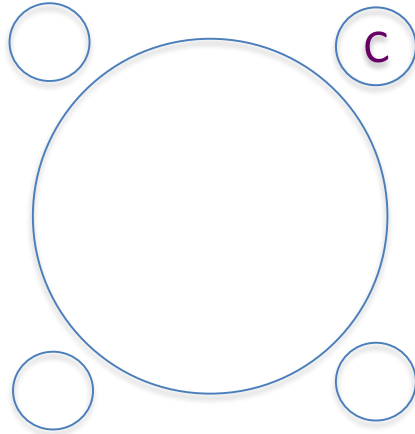
3.1 De wereld van IOL – de mensen rond de tafel



Rol 1: champion

Informeel leiderschap

– *‘Engage partners in their mutual work’*



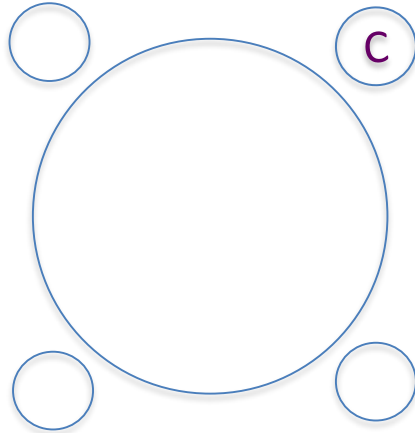
3.1 De wereld van IOL – de mensen rond de tafel



Rol 1: champion

Informeel leiderschap

- *‘Engage partners in their mutual work’*
- Gezamenlijke missie benoemen / onderliggende waarden samenwerking uitdragen / levendig houden.



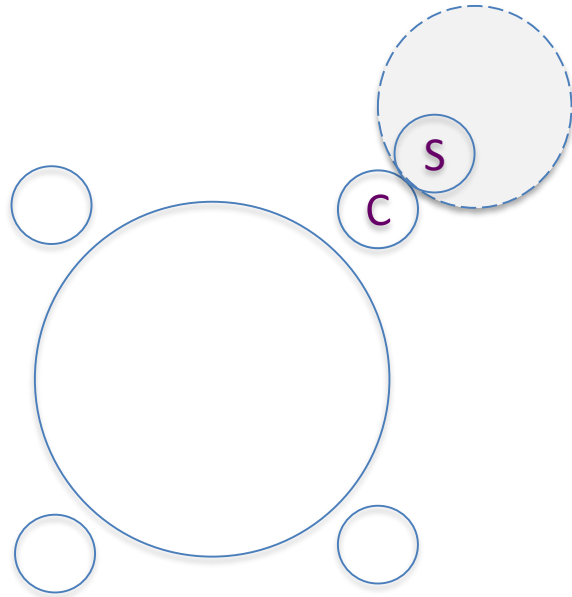
Meer weten?

Check het bruggenbouwersproject van lectoraat PW.

Contact: Johan van Herk /

Jeroen Bovens / j.bovens@fontys.nl

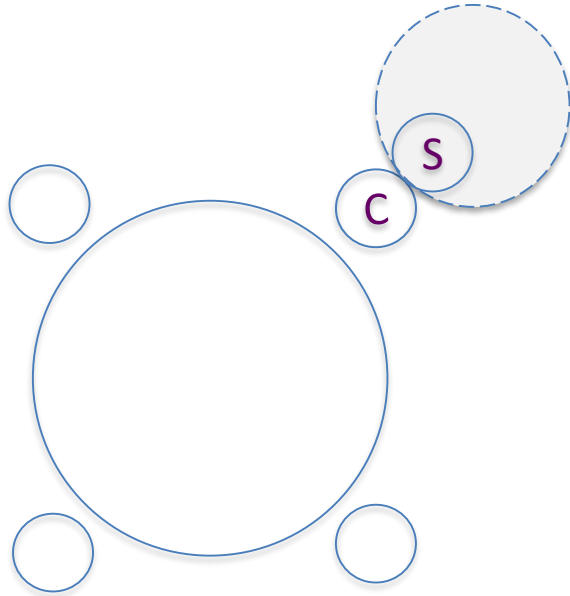
3.1 De wereld van IOL – de mensen rond de tafel



Rol 2: sponsor

Actoren binnen thuisorganisatie(s) met formele autoriteit.

3.1 De wereld van IOL – de mensen rond de tafel

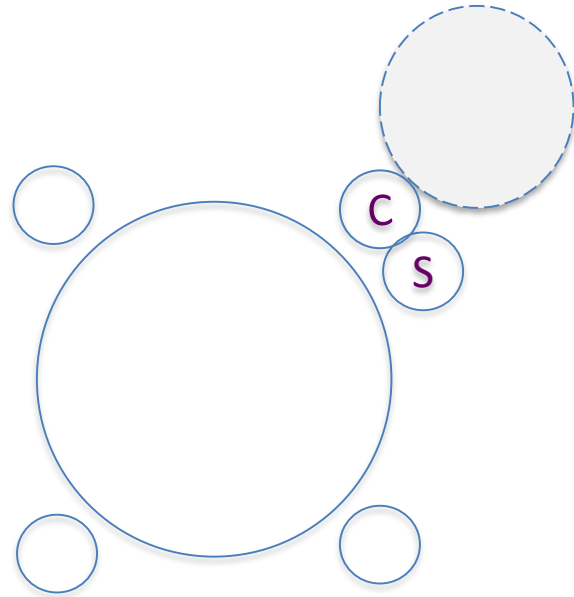


Rol 2: sponsor

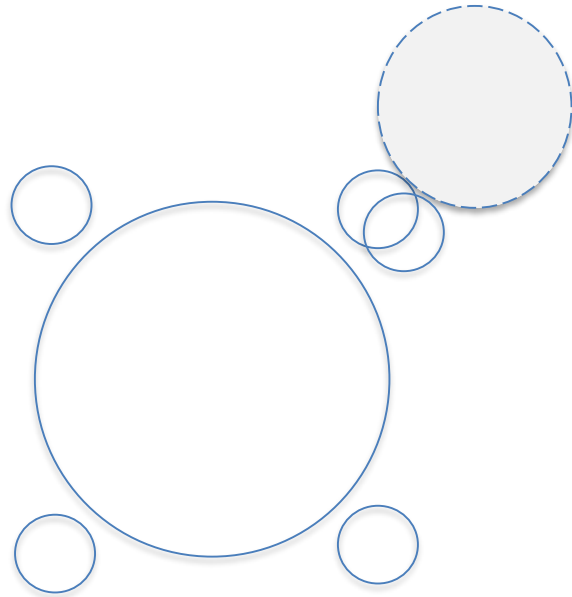
Actoren binnen thuisorganisatie(s) met formele autoriteit.

- *Bijv. in termen van geld en middelen.*
- *Maar ook legitimiteit.*

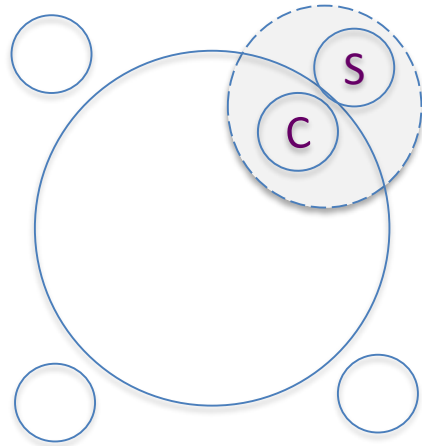
3.1 De wereld van IOL – de mensen rond de tafel



3.1 De wereld van IOL – de mensen rond de tafel



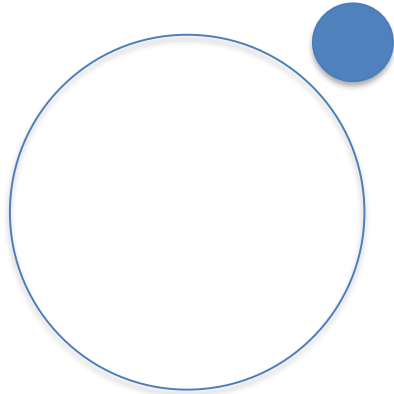
3.1 De wereld van IOL – de mensen rond de tafel



Lead organization

Risico: opdrachtnemer – opdrachtgever verhouding

3.1 De wereld van IOL – de mensen rond de tafel



Personal leadership

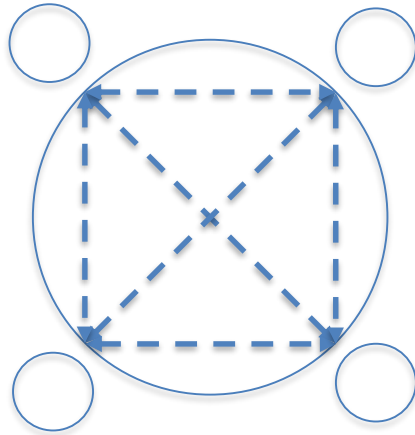
- Leiding geven aan jezelf om leiding te geven aan anderen
- Eerst begrijpen, dan begrepen worden (Covey, 2021)



3. De wereld van Interorganisationeel leiderschap

3.2 Relationele praktijken

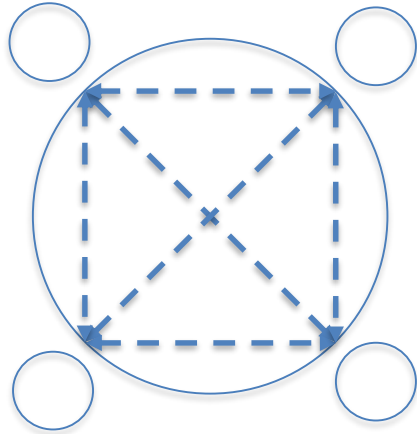
3.2 De wereld van IOL – relationele praktijken



Gedrag in het samenwerkingsverband

- *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.

3.2 De wereld van IOL – relationele praktijken



Team leadership

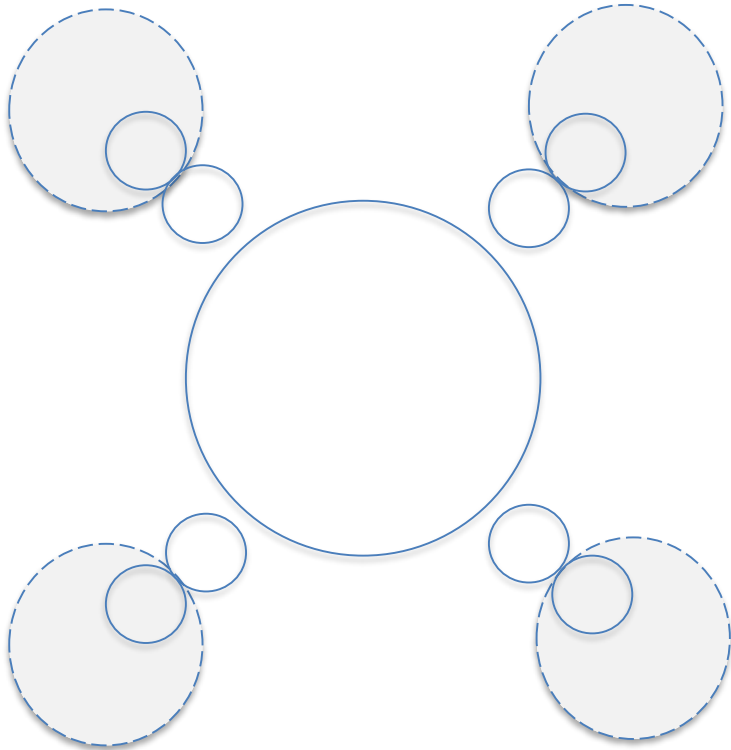
- Stakeholders kennen en in hun belang kunnen denken.
- Duidelijk rollen en verantwoordelijkheden
- *'Team leaders should seek to develop leadership capacity in everyone'*.



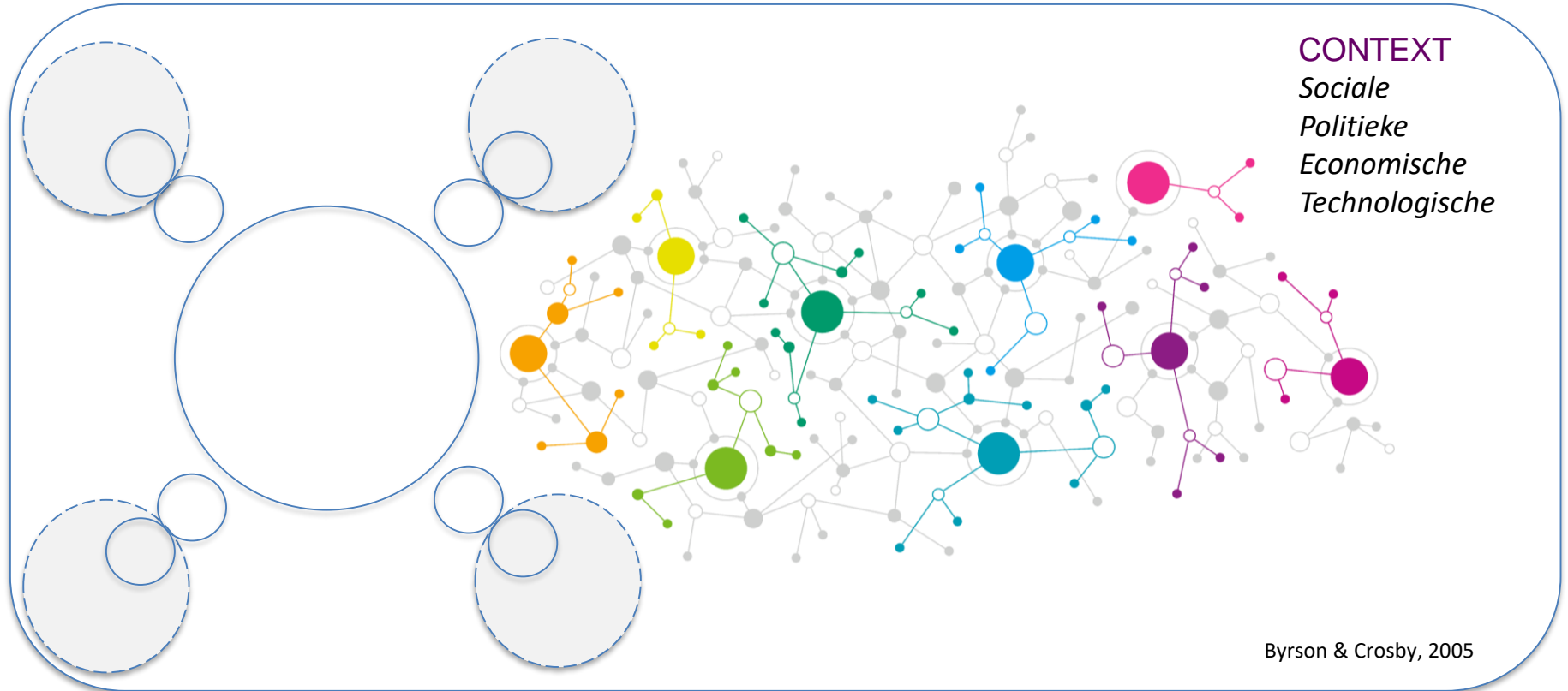
3. De wereld van Interorganisationeel leiderschap

3.3 Gebruik maken van de context

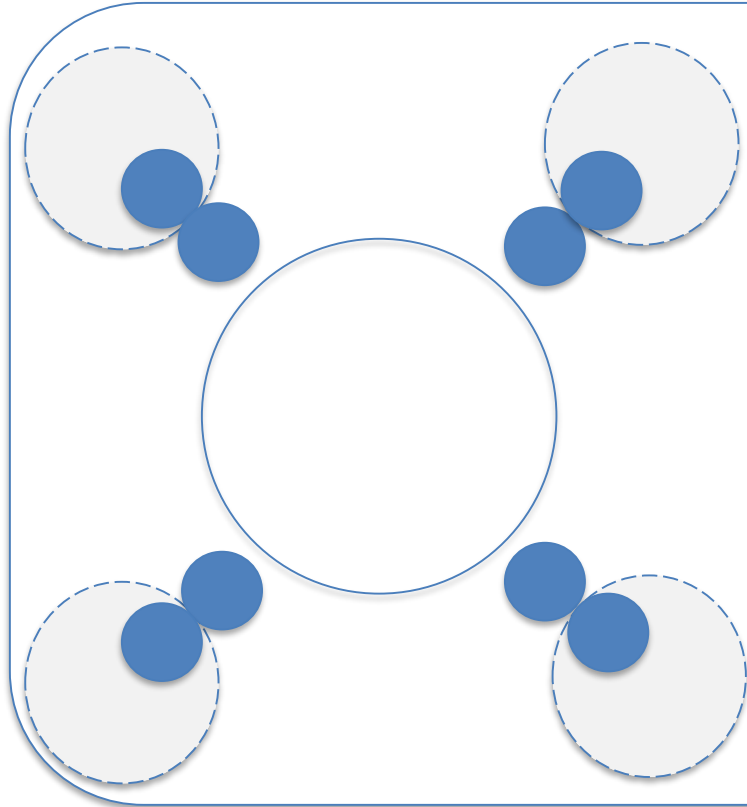
3.3 De wereld van IOL – gebruik maken van de context



3.3 De wereld van IOL – gebruik maken van de context



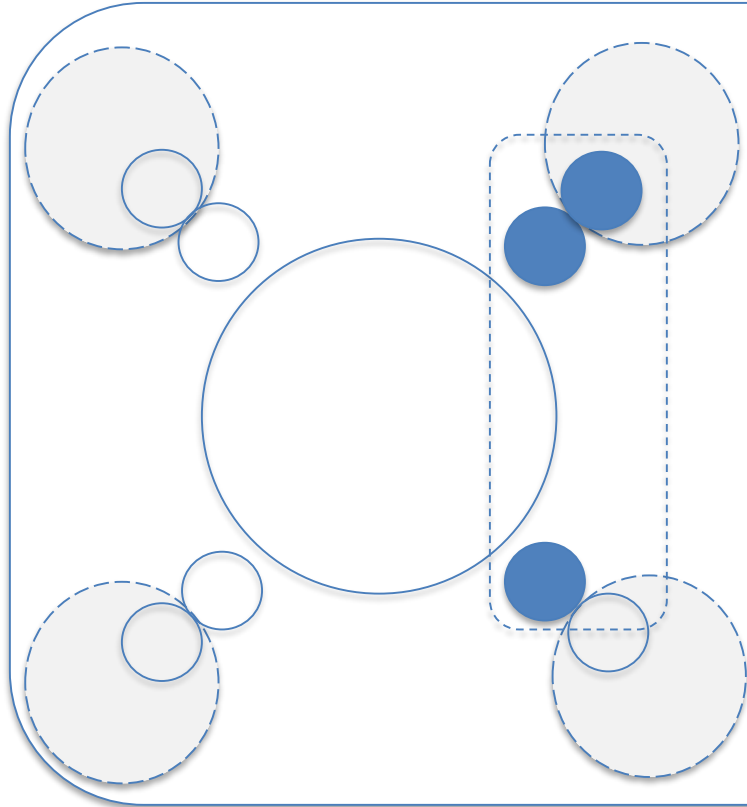
3.3 De wereld van IOL – gebruik maken van de context



Political leadership

- *Bouwen van winnende en duurzame coalities*

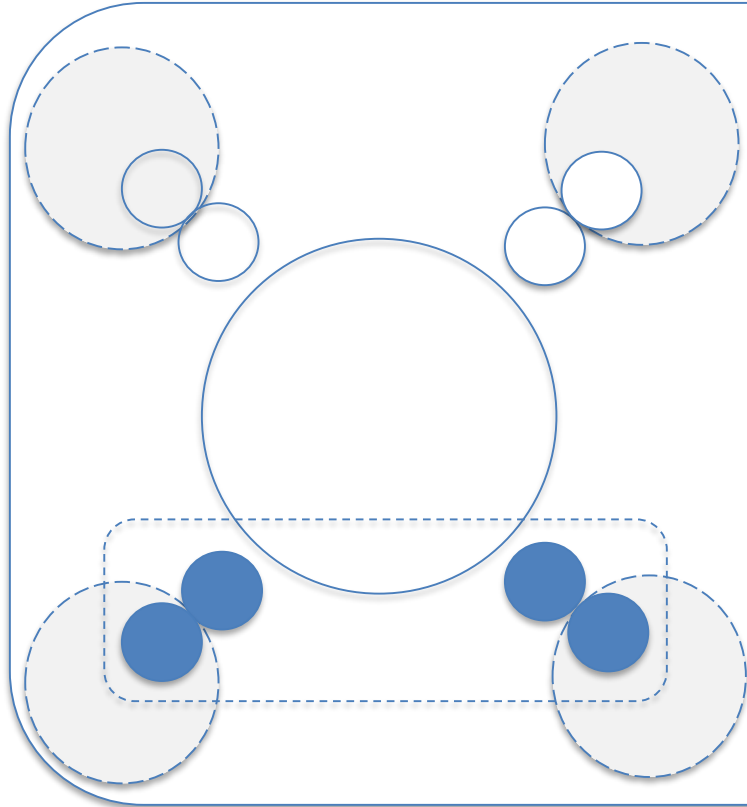
3.3 De wereld van IOL – gebruik maken van de context



Political leadership

- *Bouwen van winnende en duurzame coalities*

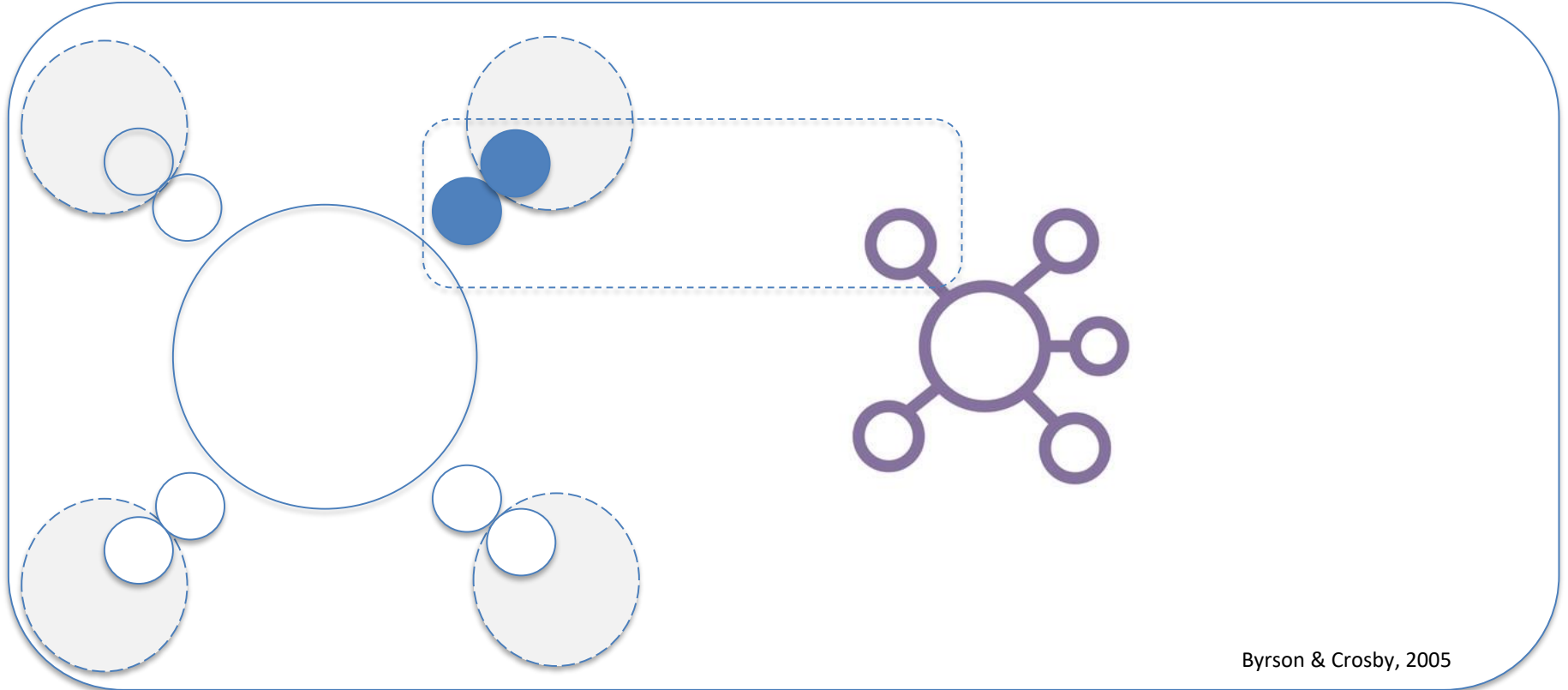
3.3 De wereld van IOL – gebruik maken van de context



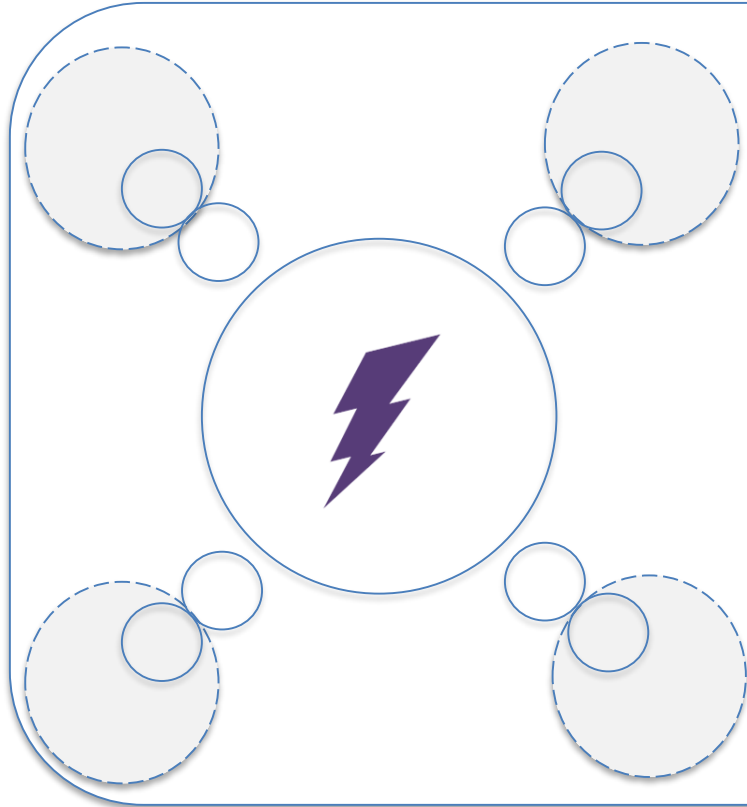
Political leadership

- *Bouwen van winnende en duurzame coalities*

3.3 De wereld van IOL – gebruik maken van de context



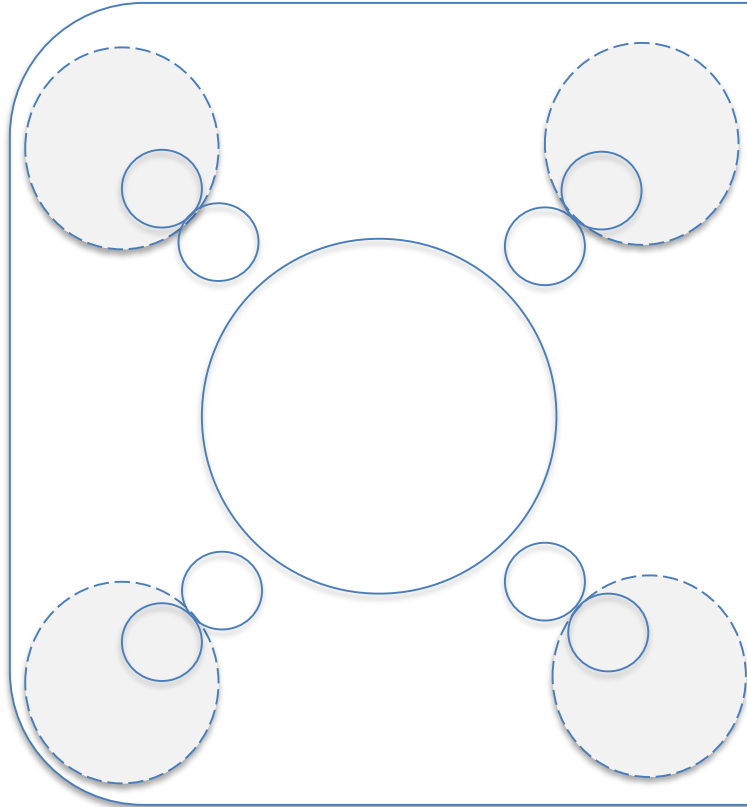
3.3 De wereld van IOL – gebruik maken van de context



Political leadership

- *Bouwen van winnende en duurzame coalities*
- *Spanningen mediëren en gebruiken*

3.3 De wereld van IOL – gebruik maken van de context



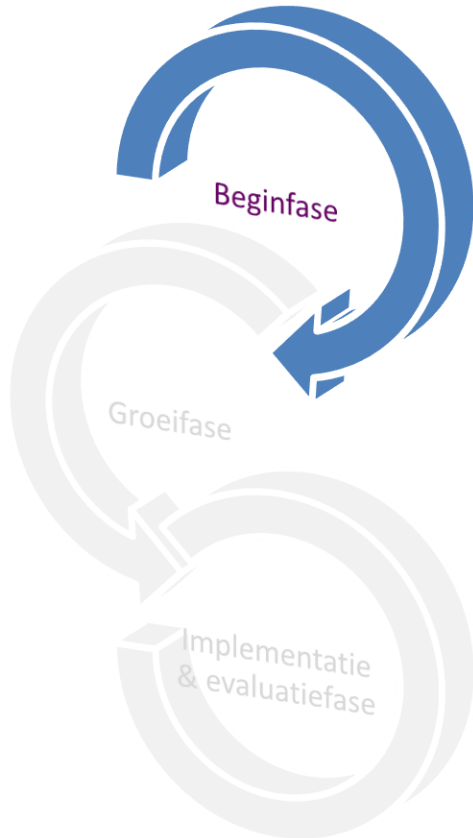
Political leadership

- *Bouwen van winnende en duurzame coalities*
- *Spanningen mediëren en gebruiken*
- *Helpen bij andermans doelen (denk 'win-win')*

4. Interorganisationeel Leiderschap per ontwikkelfase



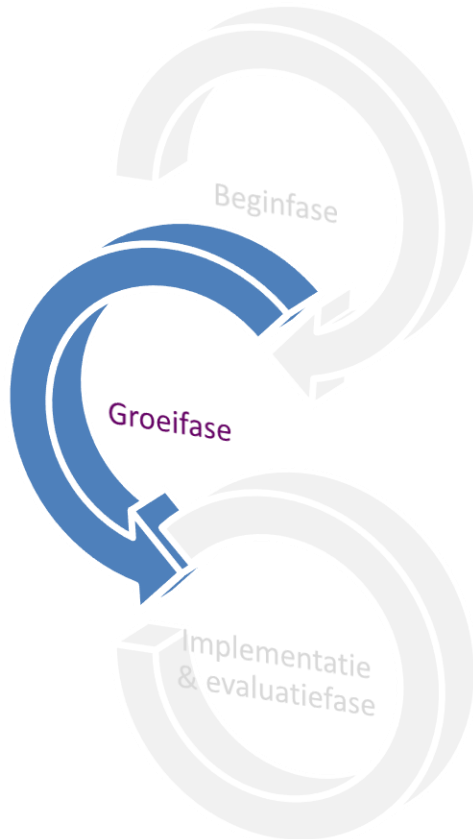
4. Interorganisationeel Leiderschap per ontwikkelfase



Leiderschap vraagt om:
Visionair leiderschap

- *Waarom willen we dit?*
- *Wat is je droom met deze samenwerking?*
- *Zicht op 'wicked problems'*

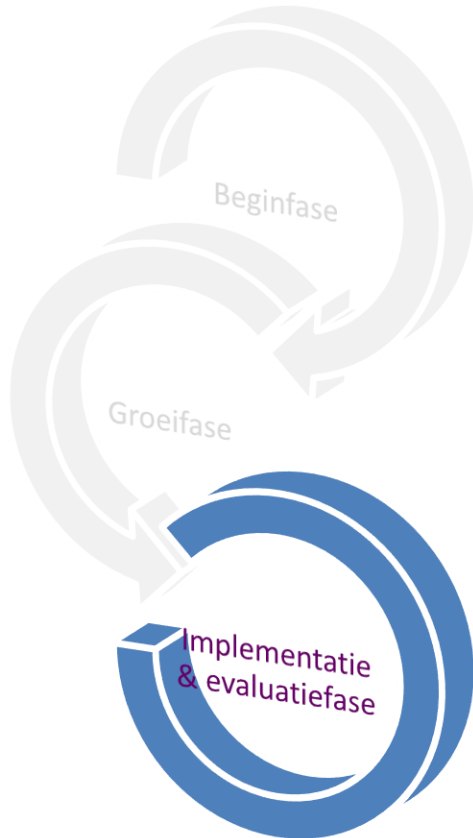
4. Interorganisationeel Leiderschap per ontwikkelfase



Leiderschap vraagt om:
Politiek leiderschap

- *Wie moeten er om de tafel om de visie te realiseren?*
Wie moeten faciliteren?

4. Interorganisationeel Leiderschap per ontwikkelfase



Leiderschap vraagt om:
Team leiderschap

A hand is shown from the bottom, holding a small, translucent blue and white globe of the Earth. The background is a bright, hazy sky with a hint of a blue horizon line on the right side. The overall tone is optimistic and forward-looking.

5. IOL vraagstukken voor de toekomst

5.1 Beschrijven van het leiderschap

5.1 Beschrijven van het leiderschap



Mintzberg

- Niet: wat zouden leiders moeten doen?
- Maar: wat doen ze?

Interorganisationeel Leiderschap staat voor dezelfde uitdaging

- Niet: hoe moeten we IOL vorm geven?
- Maar: hoe krijgt IOL in de praktijk vorm?
- Kunnen we vormen van IOL koppelen aan vormen van impact?

A hand is shown from the bottom, holding a glowing blue and white globe of the Earth. The globe is the central focus, with a bright, hazy background that suggests a sunrise or sunset over a body of water. The overall mood is hopeful and forward-looking.

5. IOL vraagstukken voor de toekomst

5.2 Hoe ontwikkel je IOL?

5.2 Hoe ontwikkel je IOL?

- We weten steeds beter WAT er moet gebeuren.
- Maar WIE gaat dat doen?
- Waar te beginnen? Hoe ontwikkel je het leiderschap in interorganisationele samenwerkingsverbanden?

“Clearly more research is needed on how best to pursue leadership in shared-power, cross-sector settings.”

6. Praktische aanbevelingen

Vijf tips om interorganisationeel leiderschap vorm te geven

6. Praktische aanbevelingen

1. **Breng Interorganisationeel Leiderschap in kaart**

Wie is betrokken, incl. stakeholders

6. Praktische aanbevelingen

2. Sturing geven aan zelfsturing

Wie faciliteert wat in de samenwerking?

Denk na over heldere rolverdeling

&

'Experimentalist governance'

6. Praktische aanbevelingen

3. Denk na over een Intermediair

Iemand die boven de partijen staat en het gesprek faciliteert

6. Praktische aanbevelingen

4. Positioneer en faciliteer 'champions'

Hoe serieus nemen we deze rol?

Wie zijn de bruggenbouwers van de toekomst?

Hoe leiden we hen op?

6. Praktische aanbevelingen

5. Zorg voor toegewijde sponsoren

Willen zij investeren in samenwerking over de grenzen van de eigen organisatie?

Vragen / reacties?



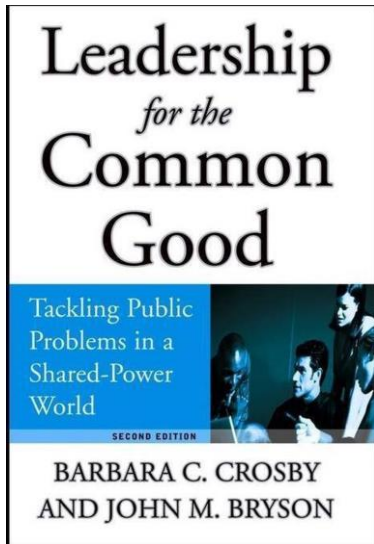
Zin in een
(digitaal)
bakkie hybride
leeromgevingen?

Meld je aan voor het
Netwerk Hybride
Leeromgevingen



Literatuur

Crosby & Bryson, 2005



Kaats & Opheij, 2021



Schruijer, 2011



Craps et al., 2018



Voor referenties: zie aanvullende sheets

Literatuurlijst

- Craps, M., Vermeesch, I., Dewulf, A., Sips, K., Termeer, K., & Bouwen, R. (2019). A relational approach to leadership for multi-actor governance. *Administrative Sciences*, 9(1), 12.
- Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2005). *Leadership for the common good: Tackling public problems in a shared-power world* (Vol. 264). John Wiley & Sons.
- Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2005). A leadership framework for cross-sector collaboration. *Public Management Review*, 7(2), 177-201.
- Kaats, E. A. P., Opheij, W. (2012). *Leren samenwerken tussen organisaties: samen bouwen aan allianties, netwerken, ketens en partnerships*. Boom:.
- Schruijer, S. G. L. (2011). De betekenis van interorganisationeel leiderschap. *Tijdschrift voor Management en Organisatie*(4), 76-90. <https://www.managementexecutive.nl/artikel/12327/De-betekenis-vaninterorganisationeel-leiderschap>
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.

Vaardigheden Bruggenbouwer

Bruggenbouwer heeft sleutelpositie in het ontwikkelen van innovatieve leerwerkomgevingen; door het bevorderen van het

samenwerken en transformeren

1. Verbinden

2. Afstemmen

3. Ondernemen

leren en ontwikkelen

4. Coördineren

5. Begeleiden

6. Ontwerpen

7. Onderzoeken



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

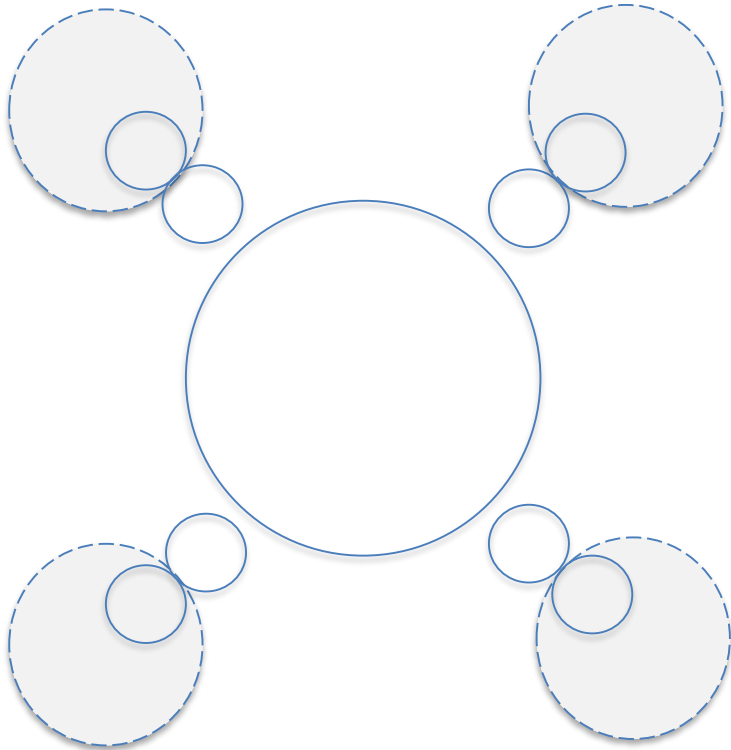
Alleskunners

- 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
- Opereren zonder hiërarchisch gezag
- Omgaan met complexiteit en ambiguïteit
- **[PLAATJE SUPERMAN]**

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: 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”*

3.3 De wereld van IOL – gebruik maken van de context



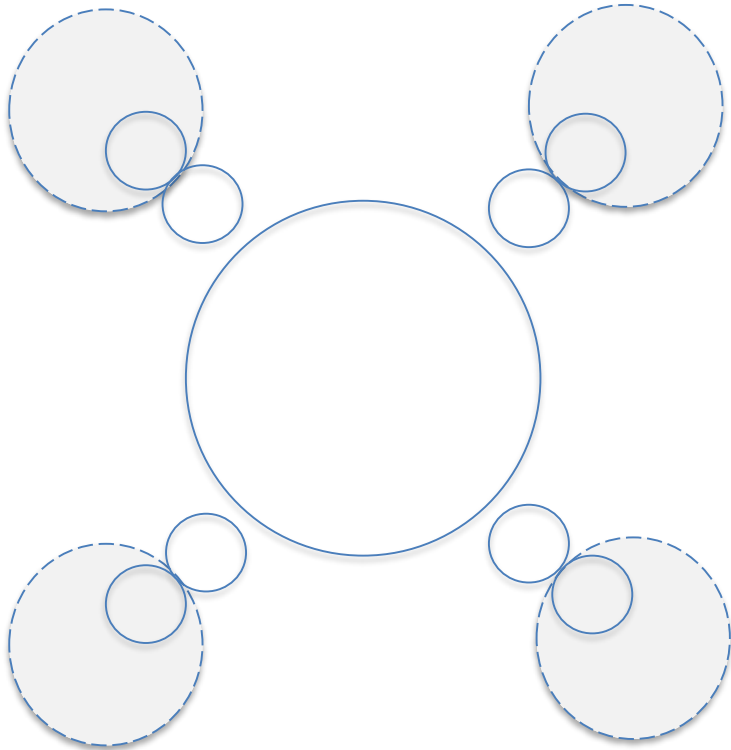
Organizational leadership

- Functionele structuren (her)inrichten.

Bijvoorbeeld:

1. Hoe vaak, waar en wanneer komt wie samen?

3.3 De wereld van IOL – gebruik maken van de context



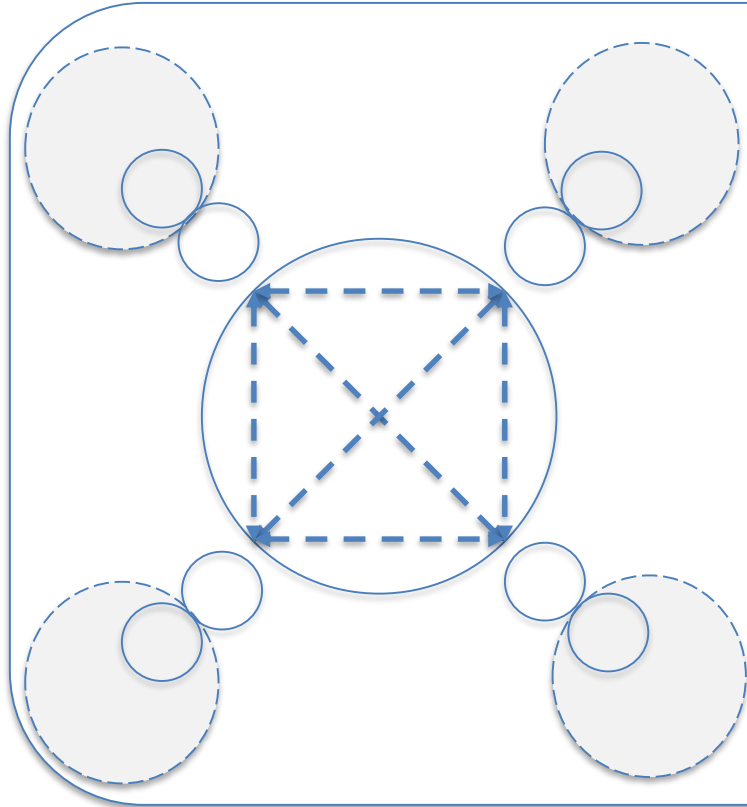
Organizational leadership

- Functionele structuren (her)inrichten.

Bijvoorbeeld:

1. Hoe vaak, waar en wanneer komt wie samen?
2. Nieuwe zelfstandige organisatie, incorporatie of netwerkstructuur?

3.3 De wereld van IOL – gebruik maken van de context



CONTEXT

Visionair leiderschap

Zorg dragen voor een gezamenlijke visie

“Catalyze, convene, energize and facilitate others to create visions and solve problems”

Chrislip & Larson (1994)


2. Verschil organisationeel leiderschap & IOL

Organisationeel Leiderschap	Interorganisationeel Leiderschap
Diversiteit aan belangen	Diversiteit aan belangen ²
Deelnemende actoren relatief stabiel	Deelnemende actoren relatief fragiel
Factor tijd Looptijd project	Factor tijd Onbepaalde tijdsduur

4.5 Conflicten en spanningen

- Waar samengewerkt wordt ontstaan spanningen
 - *Geldt speciaal voor inter-organisatonele samenwerking*
- Bronnen voor spanning:
 - *'Power imbalances'*
 - *'Competing institutional logics'*
 - *Autonomie vs. wederzijds afhankelijkheid*
 - *Stabiliteit vs. flexibiliteit*
 - *Inclusiviteit versus efficiëntie*
 - *Interne vs. externe legitimiteit*
 - *Unobtrusive leadership*
- Hoe meer organisaties, hoe meer sectoren...
 - hoe meer stakeholders...
 - **hoe groter de kans op spanningen en conflicten**

4.5 Conflicten en spanningen

- Spanningen  conflicten
- Ondernemen mogelijk de samenwerking
- Hoe los je dat op?
 - Preventief leiderschap
 - *Aspecten als gemeenschappelijk doel benadrukken*
 - Strategische planning / flexibel bestuur
 - *Inrichten én voortdurend bespreken daarvan*
 - Doe expliciet iets aan de disbalans in macht
 - *Andere processen, structuren, formele beslissingsbevoegdheden geven, etc.*