

Bijlage: Theoretische onderlegger



*Lees alles over samenwerking,
leiderschap en contextfactoren*

THEORIE

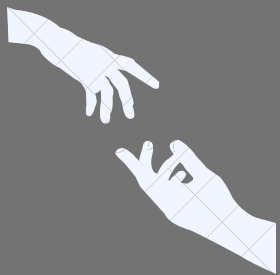
FASEN IN HET

SAMENWERKINGSPROCES

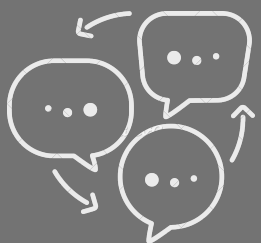
Wetenschappelijk onderzoek toont aan dat er verschillende fasen te onderscheiden zijn bij het aangaan van een samenwerkingsverband. Morse en Stephens (2012) brengen het samenwerkingsproces in kaart op basis van vier fasen, die hier verteld zijn als *aftasten*, *opstarten*, *overleggen* en *uitvoeren*. Iedere fase brengt andere activiteiten met zich mee, en daarmee ook een andere leiderschapsbehoefte. Om die reden vraagt het spel de deelnemers om samen de samenwerkingsfase te bepalen.



In de **aftast-fase** (of: assessment phase) bekijken (potentiële) partners of het aangaan van een samenwerking urgent en mogelijk is. In deze fase worden stakeholders als mogelijke partners geïdentificeerd, en wordt ingeschat of ze een gezamenlijk doel kunnen nastreven (Linden, 2010; Chrislip, 2002; Bryson et al. 2006). Daarnaast wordt een inschatting gemaakt van mogelijke belemmeringen die samenwerking lastig maken.



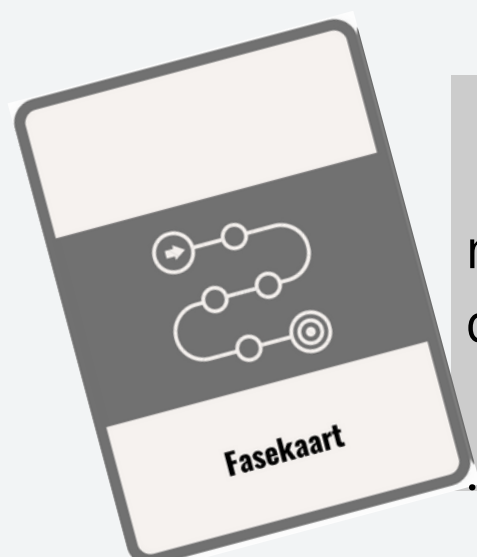
In de **opstartfase** (of: initiation phase) worden potentiële partners bijeen gebracht en maken zij hun eerste procesafspraken (Gray, 1989). Ook het identificeren en vergaren van hulpbronnen zoals budget, menskracht en expertise zijn in deze fase belangrijk (Carlson, 2007).



In de **overlegfase** ('deliberation phase') overleggen partners over de gewenste handelswijze en worden taken en verantwoordelijkheden over de partners verdeeld (Chrislip, 2002; Gray, 1989). In deze fase staat de vraag centraal hoe de partners het gedeelde doel gaan bereiken.



In de **uitvoeringsfase** ('implementation phase') richten leden het netwerk en de processen van hun thuisorganisatie zo in, dat het netwerk gevolg kan geven aan de gemaakte afspraken in de overlegfase. Ook worden gemaakte afspraken gemonitord en de uitkomsten van de samenwerking geëvalueerd (Luke, 1998; Ansell&Gash, 2008).

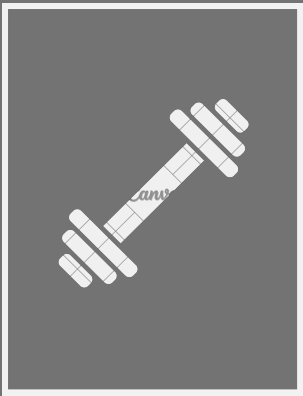


Iedere fase in het samenwerkingsproces kan vragen om ander leiderschapsgedrag. De **fasekaarten** maken het voor spelers gemakkelijker om later in het spel het leiderschapsgedrag te identificeren dat past bij de fase waarin hun samenwerking zich bevindt.

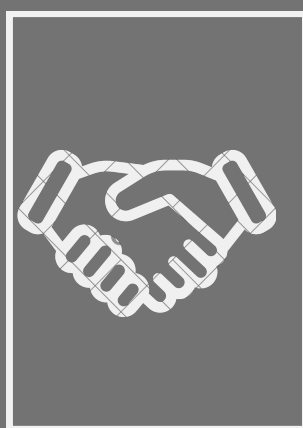
THEORIE

INGREDIËNTEN VAN EFFECTIEVE KETENS EN NETWERKEN

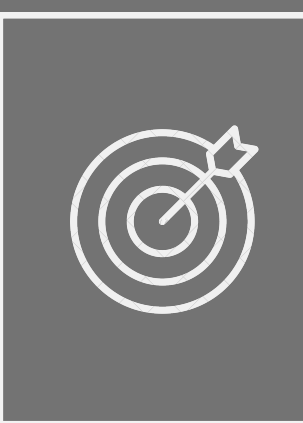
Wetenschappelijke literatuur laat zien dat ketens en netwerken drie elementen nodig hebben om goed te functioneren: *operationele capaciteit*, *goede relaties tussen leden* en een *gedeeld doel*.



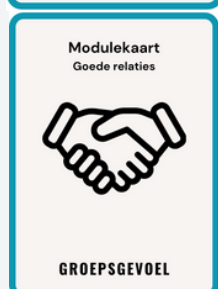
Operationele capaciteit betekent dat er genoeg middelen moeten zijn om het werk uit te voeren en dat er duidelijke regels en procedures zijn om de acties van het netwerk te leiden. Het kan daarbij gaan om budget, menskracht en expertise. Ook duidelijkheid over de rol- en taakverdeling onder leden is van belang. Onderzoek laat zien dat duidelijkheid en voldoende middelen zorgen voor positieve resultaten in het netwerk (Turrini et al. 2010; Fawcett et al. 2000; Vlaar, van Den Bosch & Volberda 2006).



Ten tweede zijn **goede relaties tussen leden** belangrijk voor samenwerking, waarbij met name vertrouwen tussen leden, sociale/psychologische veiligheid en een gedeelde identiteit of 'groepsgevoel' belangrijk zijn. Uit onderzoek blijkt dat vertrouwen samenwerking tussen mensen bevordert (Bond-Barnard, Fletcher & Steyn 2018). Psychologische veiligheid betekent dat mensen zich veilig voelen om risico's te nemen, zoals bijvoorbeeld het aankaarten van problemen. Gedeelde identiteit betekent dat mensen zich verbonden voelen met anderen in de keten of het netwerk. Volgens Shannon en Rhodes (2023) hangt de effectiviteit van samenwerkingsverbanden deels af van een gedeelde identiteit of groepsgevoel onder de leden.



Een **gedeeld doel** betekent dat leden erkennen dat zij samen werken aan een gemeenschappelijk doel en hiervoor van elkaar afhankelijk zijn (Turrini et al., 2010; Kerrissey et al. 2021; Lemaire 2020). Onderlinge afhankelijkheid betekent dat leden elkaar nodig hebben om hun taken uit te voeren en doelen te bereiken (Wageman, Hackman & Lehman, 2005). Onderzoek laat zien dat gemeenschappelijke doelen belangrijk zijn voor het starten en uitvoeren van netwerken en ketens (Feys en Devos 2015; Koranyi en Kolleck 2017). Daarbij is het ook belangrijk dat leden de aanpak van uitdagingen zien als een gezamenlijke verantwoordelijkheid (Kerrissey en Novikov 2024).



De **modulekaarten** zijn gebaseerd op deze ingrediënten van effectieve samenwerking. Het doel van deze kaarten is om deelnemers zich bewust te maken van onderdelen van de samenwerking die goed of juist minder goed lopen: een 'nulmeting.'

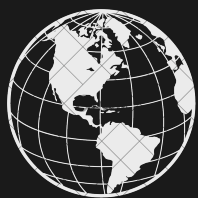
Vóór het spel begint, kunnen spelers al een module selecteren die in hun variant van de game centraal staat. De uitspraken op de modulekaarten prikkelen deelnemers om aspecten van het samenwerkingsproces te bespreken, die meestal onbesproken blijven.

Als spelers weten wat er goed en minder goed gaat in de samenwerking, zijn ze beter in staat om te zien welk leiderschap nodig is om de samenwerking te versterken.

THEORIE

CONTEXTFACTOREN DIE SAMENWERKING BEÏNVLOEDEN

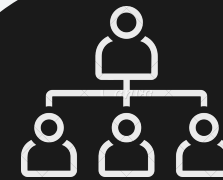
Samenwerking vindt niet plaats in een vacuüm; ketens en netwerken zijn altijd afhankelijk van hun omgeving. Die omgeving vormt het 'speelveld' waarbinnen je met anderen samenwerkt. Volgens Turrini et al. (2010) zijn er verschillende contextfactoren die samenwerking versterken of belemmeren. Deze staan hieronder uitgewerkt.



Als keten of netwerk kun je te maken krijgen met **externe factoren** die het netwerk of de keten versterken of beperken.



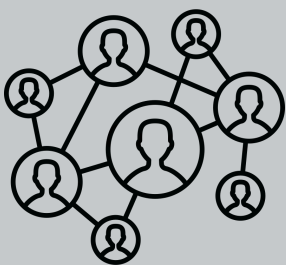
Ook kunnen **Netwerk- of ketenfactoren** een rol spelen bij de effectiviteit van het netwerk of de keten.



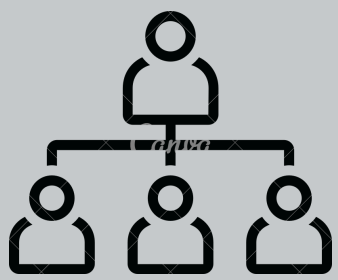
Een netwerk staat of valt bij de bereidheid van haar deelnemende **organisaties**.



- **Regelgeving** kan samenwerking versoepelen, belemmeren of zelfs verbieden.
- **Demografische factoren** als vergrijzing hebben impact op de menskracht die je hebt.
- **Economische factoren** beïnvloeden de beschikbaarheid van budget voor de samenwerking.
- **Crises/incidenten** kunnen wijzen op het belang van samenwerking, of die juist bemoeilijken.



- **Méer en diverse leden** betekent meer kennis, maar ook meer risico op wrijving.
- Het **type sturing** moet passen bij de levensfase van de samenwerking: maak je informele en flexibele afspraken of formaliseer je d.m.v. regels? Beiden hebben voor- en nadelen.
- **Mandaat**: heeft je netwerk of keten wel of geen mandaat om bindende beslissingen te nemen?



- **Organisatiestructuur**: sluit de manier waarop jouw organisatie is ingericht, wel goed aan bij de manier waarop de andere organisaties in de samenwerking zijn ingericht?
- **Capaciteit**: heeft jouw organisatie genoeg middelen om aan de samenwerking mee te doen?
- **Aandeel in de samenwerking**: organisaties met een groter aandeel in de samenwerking drukken een grotere stempel op de samenwerking dan organisaties met een kleiner aandeel.
- **Cultuur en verwachtingen**: tussen leden van organisaties kunnen (onuitgesproken) meningen en stereotypen bestaan die het samenwerken makkelijker of moeilijker maken.
- **Politieke omgeving**: jouw bewindspersoon kan samenwerking steunen of afwijzen.
- **Verantwoording**: (on)duidelijkheid over wie in jouw organisatie beslissingen mag nemen in het netwerk/de keten heeft een impact op de samenwerking.
- **Steun topmanagement**: als de top van jouw organisatie aangeeft dat samenwerking nuttig en goed is, voel je je gesteund in het deelnemen aan netwerken en ketens.
- **Prestatiefeedback**: beloont of bekritiseert jouw leidinggevende je inzet voor de keten/het netwerk?

De **context-kaarten** kunnen deelnemers helpen in kaart te brengen wat hun samenwerking belemmert of versterkt. Op die manier kun je ook met elkaar bekijken welke rol leiderschap kan spelen in het benutten of tegengaan van deze factoren.



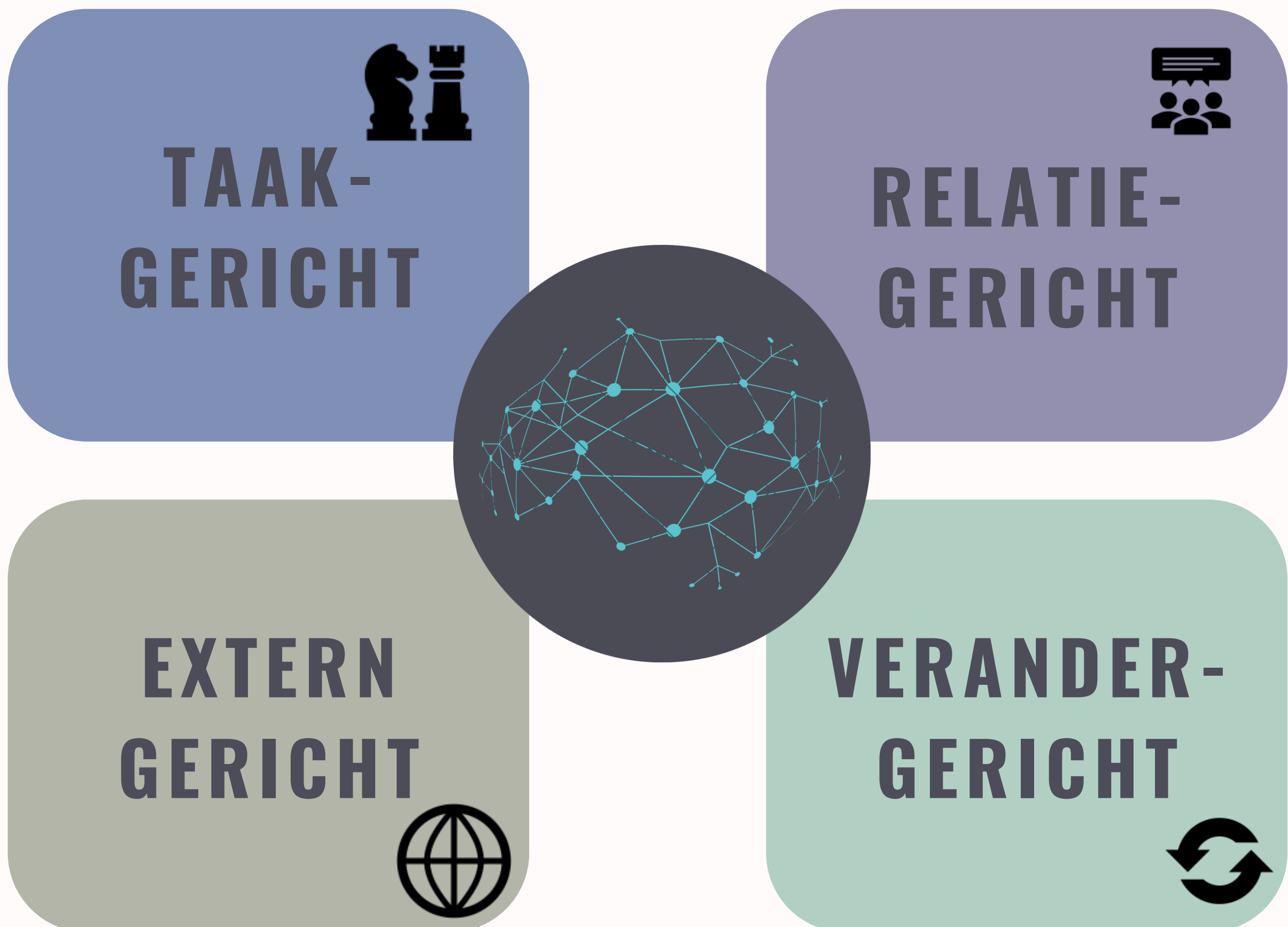
THEORIE

LEIDERSCHAPSGEDRAG

Leiderschap is een proces waarin men **gedrag** kan inzetten om elkaar te beïnvloeden, om op die manier individuele én gezamenlijke doelen te behalen. Er kan daarbij een onderscheid worden gemaakt in vier soorten leiderschapsgedrag: taak-, relatie-, verander-, en extern gericht gedrag (Yukl, 2012).

Taakgericht gedrag is gericht op de efficiënte en betrouwbare uitvoering van werkzaamheden. *Relatiegericht gedrag* heeft als doel de kwaliteit van relaties en het welzijn van de medewerkers te vergroten. *Verandergericht gedrag* richt zich op het vergroten van het adaptief vermogen van het netwerk, het scherp krijgen van het gedeelde doel en het versterken van innovatie. *Extern gericht gedrag* heeft als doel om vanuit de externe omgeving meer middelen te verzamelen ten bate van het netwerk.

Onder iedere categorie vallen verschillende gedragingen. Deze staan inclusief voorbeelden vermeld op de leiderschapskaarten.



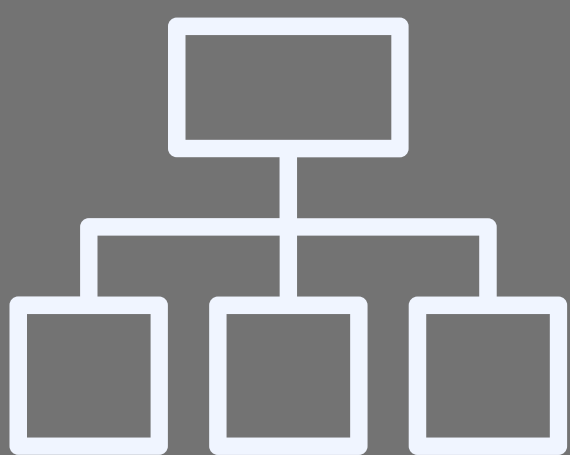
De **leiderschapskaarten** maken inzichtelijk welk leiderschap jij (of andere leden van de samenwerking) kunt inzetten om de samenwerking te versterken. Het maakt ook inzichtelijk waar jouw eigen focus ligt: het taakgerichte, relatiegerichte, verandergerichte en/of extern gerichte gedrag.



THEORIE

DE RICHTING VAN LEIDERSCHAP IN KETENS EN NETWERKEN

Leden van ketens en netwerken dragen leiderschap uit in verschillende richtingen: richting de interne (thuis)organisatie ('naar binnen'), naar andere leden van de samenwerking ('naar elkaar'), en naar stakeholders buiten het netwerk ('naar buiten'). Elke richting vraagt om verschillende leiderschapsgedragingen om het werken volgens de bedoeling te stimuleren (Leiden Leadership Centre 2021).



Leiderschap *naar binnen* richt zich op de thuisorganisatie van de deelnemer. Zo kun je denken aan het enthousiasmeren van je leidinggevende om tijd of personeel in te zetten voor de samenwerking. In de wetenschappelijke literatuur wordt de rol van deze 'champions' en 'sponsors' benadrukt – medewerkers met aanzien en middelen die het netwerk kunnen ondersteunen (Crosby & Bryson, 2010). Ook kun je denken aan het enthousiasmeren van collega's voor een nieuwe (gezamenlijke) werkwijze. Als leidinggevende betekent het dat je de medewerkers die onder je werken, beloont voor hun inzet in de keten/het netwerk en hun inspanningen erkent.



Naar elkaar toe kunnen netwerkleden tonen om zo hun onderlinge relaties te verbeteren, een beter beeld te krijgen van de gezamenlijke opgave en de middelen (budget, kennis, personeel) te bieden die het netwerk nodig heeft om het werk uit te voeren.



Deelname aan netwerken vereist ook leiderschap naar buiten, gericht op de externe omgeving van het netwerk. Netwerkleden zijn ambassadeurs van de netwerken die ze vertegenwoordigen en praten er met anderen over (Ancona & Caldwell, 1992). Ze kunnen lobbyen om hun netwerk of keten op de politieke agenda te zetten. Ook het zoeken naar nieuwe leden valt hieronder. De wetenschappelijke literatuur omschrijft dit 'naar buiten toe' netwerken vaak als activeren en mobiliseren, waarbij relevante stakeholders worden geïdentificeerd en betrokken bij de doelen van het netwerk (Agranoff & McGuire, 2001).

In de stap "Reflectie" bekijken spelers welk leiderschap zij kunnen inzetten om de samenwerking te versterken, en *in welke richting* dit leiderschap ingezet zou moeten worden.

LITERATUURLIJST

- Agranoff, R., & McGuire, M. (2001). Big questions in public network management research. *Journal of public administration research and theory*, 11(3), 295-326.
- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative science quarterly*, 634-665.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, 543-571.
- Bond-Barnard, T. J., Fletcher, L., & Steyn, H. (2018). Linking trust and collaboration in project teams to project management success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(2), 432-457.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The design and implementation of cross-sector collaboration: Propositions from the literature. *Public Administration Review*, 66(Supplement), 44-55.
- Carlson, C. (2007). *A practical guide to collaborative governance*. Portland, OR: Policy Consensus Initiative.
- Chrislip, D. D. (2002). *The collaborative leadership fieldbook: A guide for citizens and civic leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2010). Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations. *The leadership quarterly*, 21(2), 211-230.
- Fawcett, S.B., V.T. Francisco, A. Paine-Andrews and J.A. Schultz. 2000. 'A Model Memorandum of Collaborations: A Proposal', *Public Health Reports*, 15, May-June, 175-90.
- Feys, E., & Devos, G. (2015). What comes out of incentivized collaboration: A qualitative analysis of eight Flemish school networks. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(5), 738-754.
- Gray, B. (1989). *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kerrissey, M. J., Mayo, A. T., & Edmondson, A. C. (2021). Joint problem-solving orientation in fluid cross-boundary teams. *Academy of Management Discoveries*, 7(3), 381-405.
- Kerrissey, M., & Novikov, Z. (2024). Joint problem-solving orientation, mutual value recognition, and performance in fluid teamwork environments. *Frontiers in Psychology*, 15, 1288904.
- Koranyi, F., & Kolleck, N. (2017). The role of out-of-school organizations in German regionalization programs: A qualitative content analysis of opportunities for participation. *Journal for educational research online*, 9(3), 141-166
- Lemaire, R. H. (2020). What is our purpose here? Network relationships and goal congruence in a goal-directed network. *The American Review of Public Administration*, 50(2), 176-192.
- Linden, R.M. (2010). *Leading across boundaries: Creating collaborative agencies in a networked world*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Luke, J. S. (1998). *Catalytic leadership: Strategies for an interconnected world*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Morse, R. S., & Stephens, J. B. (2012). Teaching collaborative governance: Phases, competencies, and case-based learning. *Journal of Public Affairs Education*, 18(3), 565-583.

Shannon, S., & Rhodes, M. L. (2023). The role of shared identity in effective governance networks. In *A Modern Guide to Networks* (pp. 166-190). Edward Elgar Publishing.

Turrini, A., Cristofoli, D., Frosini, F., & Nasi, G. (2010). Networking literature about determinants of network effectiveness. *Public administration*, *88*(2), 528-550.

Vlaar, P. W., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). Coping with problems of understanding in interorganizational relationships: Using formalization as a means to make sense. *Organization Studies*, *27*(11), 1617-1638.

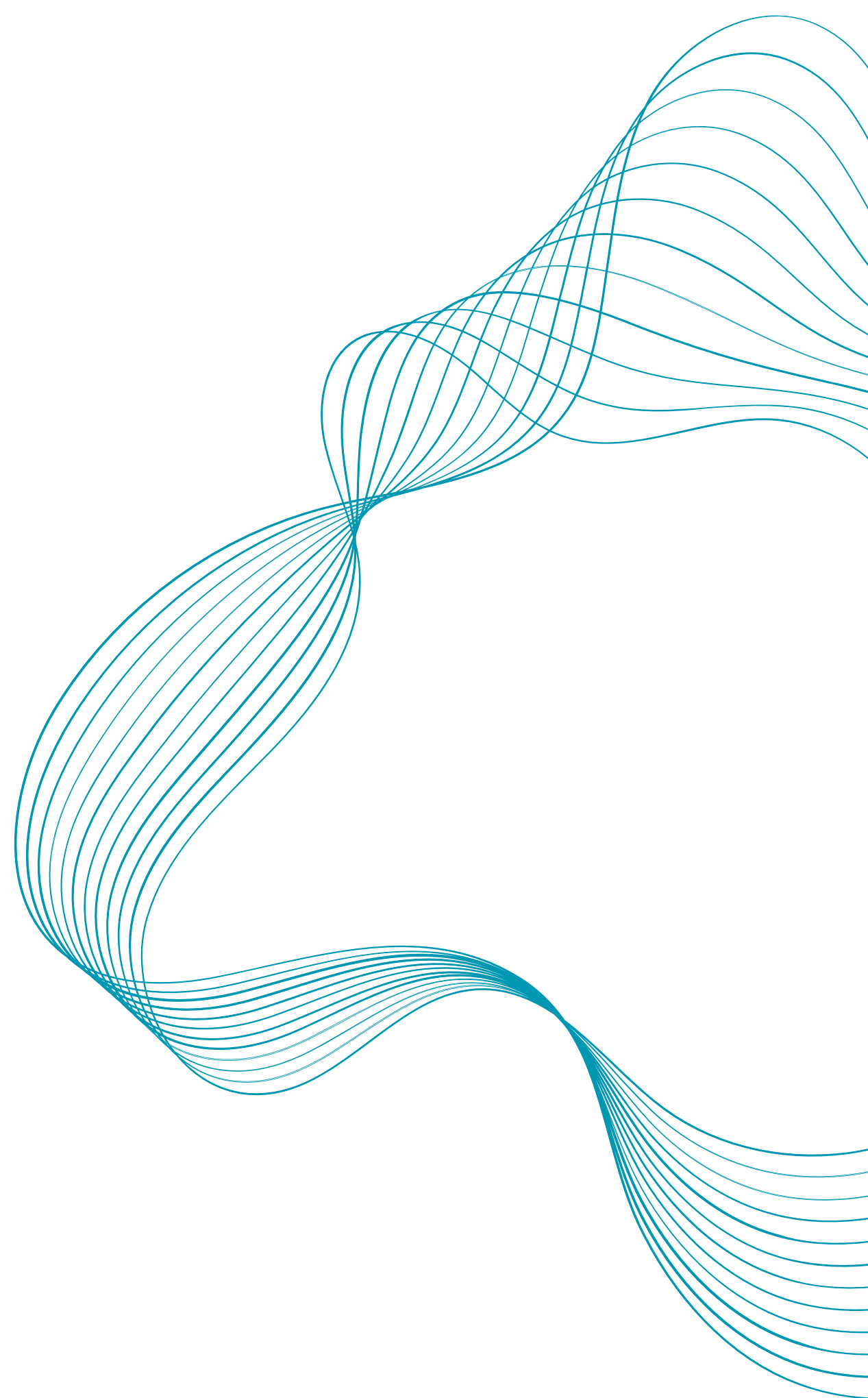
Wageman, R., Hackman, J. R., & Lehman, E. (2005). Team diagnostic survey: Development of an instrument. *The journal of applied behavioral science*, *41*(4), 373-398.

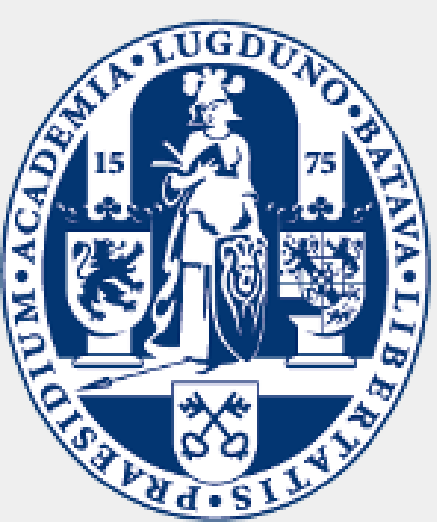
Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management perspectives*, *26*(4), 66-85.

SUCCES!

Met het doorlopen van de modules hebben jullie inzicht gekregen in ingrediënten van effectieve samenwerking, zijn jullie je bewust geworden van de rol van leiderschap in netwerk- en ketensamenwerking; en hebben jullie concrete handelingsperspectieven gekregen om jullie netwerk of keten naar een hoger plan te tillen.

Er rest nu niets anders dan het leiderschap in de praktijk te brengen. Veel succes met het versterken van jouw netwerk of keten!





Universiteit Leiden

Leiden Leadership Centre



[@leadershipLU](https://twitter.com/leadershipLU)



[Leiden Leadership Centre](https://www.linkedin.com/company/leiden-leadership-centre)



LLC@fgga.leidenuniv.nl



universiteitleiden.nl/leidenleadershipcentre