



Universiteit
Leiden
The Netherlands

Leadership beyond hierarchies, toward public value: exploring, explaining and enhancing leadership in public sector networks

Akerboom, M.D.

Citation

Akerboom, M. D. (2026, January 21). *Leadership beyond hierarchies, toward public value: exploring, explaining and enhancing leadership in public sector networks*. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/4287829>

Version: Publisher's Version

License: [Licence agreement concerning inclusion of doctoral thesis in the Institutional Repository of the University of Leiden](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/4287829>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).

Dutch Summary

*Voorbij de hiërarchie, samen op zoek naar maatschappelijke meerwaarde:
Leiderschap in ketens en netwerken in de publieke sector*

Leiderschap in ketens en netwerken: balanceren tussen organisatie- en netwerkdoelen

Overheidsorganisaties werken steeds vaker samen in ketens en netwerken om maatschappelijke problemen te adresseren. Ketens en netwerken zijn samenwerkingsverbanden van drie of meer autonome organisaties die gezamenlijk een publiek doel nastreven. Deze samenwerking is vaak gebaseerd op wederzijdse afhankelijkheid en vindt doorgaans plaats zonder hiërarchische verhoudingen of formele sturingsmacht, hoewel dit per netwerk kan verschillen. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de Zorg- en Veiligheidshuizen, de strafrechtketen of de vreemdelingenketen.

Toch is samenwerken in ketens en netwerken verre van eenvoudig. Elke organisatie brengt haar eigen doelen en belangen mee, terwijl het netwerk vraagt om het gezamenlijk nastreven van één maatschappelijk doel. Dat leidt vaak tot spanningen tussen organisatiebelangen en netwerkdoelen. De noodzaak om samen te werken is evident, maar de praktijk blijkt weerbarstig. Voorbeelden van schrijnende incidenten in de jeugdzorg of geestelijke gezondheidszorg laten zien wat er mis kan gaan als die samenwerking tekortschiet. Netwerken zoals Toezicht Sociaal Domein onderzoeken dergelijke tekortkomingen om uitvoeringsorganisaties te helpen ervan te leren.

In deze horizontale samenwerkingsverbanden blijkt leiderschap een essentiële factor. Leiderschap speelt een rol in het bijeenbrengen van partners, het organiseren van middelen en het formuleren van gemeenschappelijke doelen. Ook in de wetenschap groeit de belangstelling voor leiderschap in ketens en netwerken. Waar leiderschapsonderzoek zich traditioneel richt op leidinggeven binnen organisaties, vragen ketens en netwerken om andere conceptuele kaders. In literatuur over netwerkmanagement en *collaborative governance* blijft leiderschap vaak beperkt tot individuele actoren of rollen, zoals netwerkmanagers, brokers of mediators. Deze benaderingen missen op hun beurt de rijkdom van leiderschapstheorieën waarin gedrag, context en gedeeld leiderschap centraal staan.

Deze dissertatie brengt deze perspectieven samen en onderzoekt hoe leiderschap zich manifesteert in ketens en netwerken, welke condities dat beïnvloeden en hoe leiderschap ontwikkeld kan worden. De centrale onderzoeksvraag luidt:

Hoe draagt leiderschap bij aan samenwerking in ketens en netwerken in de publieke sector, en hoe kan het ontwikkeld worden?

Conceptualisering van leiderschap in ketens en netwerken

Hoofdstuk 2 ontwikkelt een conceptueel raamwerk voor leiderschap in ketens en netwerken. Op basis van literatuur en casusonderzoek in drie netwerken wordt leiderschap benaderd als een gedragsmatig, relationeel en – in meer of mindere mate – gedeeld proces. Niet alleen formele netwerkmanagers tonen leiderschap; ook andere netwerkleiden leveren via hun gedrag een bijdrage aan de richting van het netwerk naar haar gezamenlijke doel. Het onderzoek start daarom vanuit de volgende definitie van leiderschap: leiderschap is een proces waarbij men anderen beïnvloedt om te begrijpen en overeenstemming te bereiken over wat er gedaan moet worden en hoe dat moet gebeuren, en het proces van het faciliteren van individuele en collectieve inspanningen om individuele en gedeelde doelstellingen te realiseren (Yukl 2012).

Vier typen leiderschapsgedrag staan centraal: taakgericht, relatiegericht, veranderingsgericht en extern gericht gedrag (Yukl 2012). Deze gedragingen komen in verschillende mate voor en lijken volgens het casusonderzoek samen te hangen met de netwerkcontext, zoals de mate van diversiteit, mandaat en sturingsvorm.

De analyse laat zien dat het bestaande model van Yukl (2012) – dat gestoeld is op leiderschap in individuele organisaties – bruikbaar is voor de bestudering van leiderschap in netwerken, maar aanpassing vergt. Zo blijkt de term ‘extern gericht gedrag’ verwarrend, omdat ‘extern’ in een netwerkcontext andere grenzen impliceert dan in een organisatiecontext. Ook krijgen leiderschapsgedragingen een andere invulling. Zo is taakgericht leiderschap gericht op het faciliteren – niet het sturen – van het samenwerkingsproces. Relatiegericht leiderschap bestaat uit het aangaan van relaties met potentiële nieuwe leden door te vragen naar hun behoeften en uitdagingen. Ook bestaat het uit het versterken van bestaande relaties binnen het netwerk, door netwerkleiden hulp aan te bieden, interesse te tonen in hun beleavingswereld en door gemeenschappelijkheden te benadrukken. Daarnaast richt verandergericht leiderschap zich op het creëren van urgentie tot samenwerking, door met elkaar te visualiseren wat de gevolgen zijn van een gebrek aan samenwerking, en wat het netwerk zou kunnen betekenen voor de doelgroep.

Organisatiecontext als voorwaarde voor leiderschapsgedrag

Hoofdstuk 3 onderzoekt hoe de interne context van publieke organisaties leiderschapsgedrag in netwerken kan bevorderen of juist belemmeren. Medewerkers die deelnemen aan ketens en netwerken, zoals beleidsadviseurs of casusregisseurs, fungeren vaak als ‘boundary spanners’. Zij bewegen tussen de eigen organisatie en het netwerk, en proberen beide werelden met elkaar te verbinden.

Aan de hand van interviews in een netwerk binnen de justitiële keten laat het onderzoek zien hoe factoren zoals verantwoordingseisen, prestatie-indicatoren, steun van het (top-) management en politieke druk het gedrag van deze medewerkers beïnvloeden. Sommige organisaties geven medewerkers ruimte en vertrouwen om in het netwerk actief te zijn, andere leggen via hiërarchische sturing of interne KPI's juist beperkingen op. Deze institutionele context bepaalt mede wie in het netwerk leiderschap kan tonen – en of dat gedeeld of geconcentreerd plaatsvindt. Eenzijdige dominantie van bepaalde organisaties kan leiden tot doelverschuiving: het netwerk richt zich dan vooral op de belangen van enkele deelnemers, in plaats van het collectieve doel.

Effecten van leiderschapsgedrag op het samenwerkingsproces in ketens en netwerken

Het derde empirische onderzoek in Hoofdstuk 4 onderzoekt hoe verschillende typen leiderschapsgedrag samenhangen met de kwaliteit van samenwerking in netwerken. De aanleiding voor dit onderzoek ligt in de noodzaak om niet alleen te begrijpen *wat* voor leiderschapsgedrag getoond wordt in netwerken, maar ook *welke uitwerking* dit gedrag heeft in het samenwerkingsproces. Hoewel leiderschap vaak wordt gezien als cruciaal voor succesvolle samenwerking, ontbreekt het in de literatuur aan empirische inzichten over hoe concreet gedrag hieraan bijdraagt.

In deze studie wordt de kwaliteit van het samenwerkingsproces afgemeten op basis van drie elementen die volgens de wetenschappelijke literatuur van belang zijn: operationele slagkracht, goede relaties tussen netwerkleden en een gedeelde doeloriëntatie. Onder operationele slagkracht wordt verstaan dat het netwerk voldoende middelen (budget, expertise, menskracht) bezit om slagvaardig te zijn, in combinatie met duidelijkheid over de taken die partners moeten vervullen in het netwerk. Onder goede relaties worden vertrouwen, sociale veiligheid en het ervaren van een gedeelde identiteit geschaard. Ten slotte wordt met een gedeelde doeloriëntatie verstaan dat netwerkleden een gedeeld doel

voor ogen hebben, zich aan dit doel committeren, zich hier in gezamenlijkheid voor inzetten en zich daarbij afhankelijk voelen van elkaar.

Door middel van een vragenlijst en interviews in een landelijk opererend netwerk in de justitiële keten wordt aangetoond dat leiderschap inderdaad samenhangt met de kwaliteit van het samenwerkingsproces. Uit de uitkomsten van twee *Structural Equation Models* blijkt dat relatiegericht leiderschap positief samenhangt met goede relaties tussen netwerkleden. Het relatiegerichte leiderschap benadrukt gevoelens van verbondenheid en saamhorigheid met andere netwerkleden en de inclusie van alle leden in het samenwerkingsproces. Zo kunnen leden elkaar bijvoorbeeld aansporen om input te geven en onderzoeken hoe de netwerkleden elkaar kunnen helpen of versterken. Hoewel de geringe omvang van de onderzoekspopulatie aanspoort tot voorzichtigheid, biedt dit onderzoek een startpunt voor aanvullend, grootschalig en longitudinaal vervolgonderzoek naar de rol van leiderschap in ketens en netwerken.

Leiderschap ontwikkelen in ketens en netwerken

Het laatste empirische onderzoek in Hoofdstuk 5 richt zich op de ontwikkeling van leiderschap in netwerken. De aanleiding voor dit onderzoek ligt in de observatie uit het vorige hoofdstuk, die benadrukt dat er een positieve relatie is tussen leiderschap en het samenwerkingsproces in ketens en netwerken. Tegelijkertijd is er weinig bekend over hoe leiderschapscapaciteit in deze context effectief kan worden versterkt. Bestaande leiderschapstrainingen zijn veelal gericht op formele leiders binnen hiërarchische organisaties en sluiten daardoor onvoldoende aan bij de horizontale dynamiek van netwerken. Dit hoofdstuk beantwoordt de vraag hoe leiderschap in netwerken ontwikkeld kan worden.

Op basis van ontwerpgericht onderzoek (*Design Science*) is met input van professionals een werkvorm ontwikkeld waarin netwerkdeelnemers gezamenlijk reflecteren op leiderschap in hun netwerk. De interventie biedt ruimte om stil te staan bij vragen als: *wie* toont leiderschap, hoe wordt leiderschap *gedeeld*, en *welk leiderschap is nodig* om de samenwerking verder te brengen? Door dit als netwerk-partners gezamenlijk te bespreken, worden impliciete aannames over leiderschap expliciet gemaakt en kunnen deelnemers bewustere keuzes maken in hun gedrag in ketens en netwerken.

De resultaten tonen aan dat de interventie volgens deelnemers bijdraagt aan een groter bewustzijn van leiderschap in ketens en netwerken en hoe leiderschap binnen en vanuit deze context versterkt kan worden.

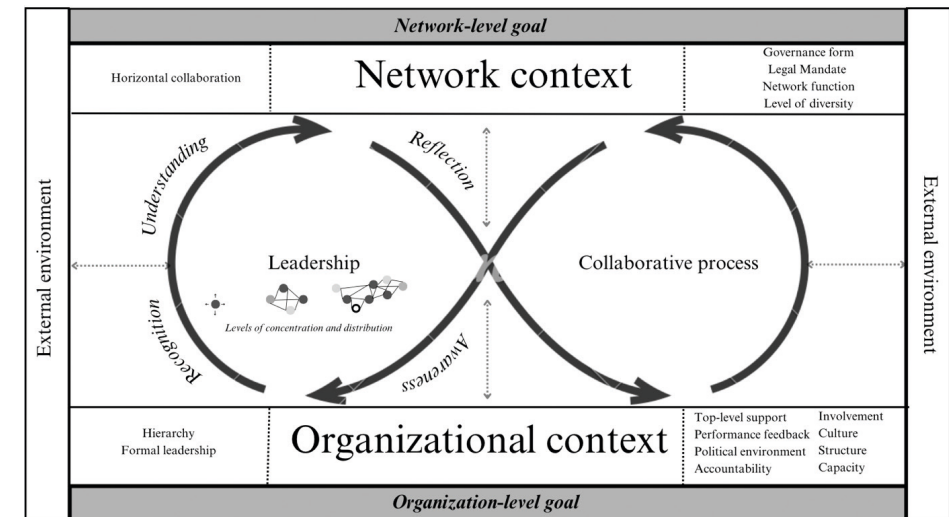
De theoretische relevantie van dit hoofdstuk ligt in de toepassing van leiderschapsontwikkeling buiten de klassieke context van hiërarchische organisaties, en laat het zien hoe leiderschap *in situ* kan worden ontwikkeld binnen ketens en netwerken. Door gebruik te maken van *Design Science* wordt bovendien een methodologische bijdrage geleverd aan de ontwikkeling en toetsing van praktijkgerichte interventies. Praktisch biedt het een concreet, toepasbaar instrument voor leiderschapsontwikkeling in ketens en netwerken dat gezamenlijk leren en reflectie stimuleert en aansluit bij de logica van gelijkwaardige samenwerking.

Slotbeschouwing: Naar een nieuw perspectief op leiderschap in ketens en netwerken

Deze dissertatie laat zien dat leiderschap in ketens en netwerken méér is dan de taak van een (formele) netwerkmanager of coördinator. Het is een gedeeld en contextafhankelijk proces waaraan het gedrag van verschillende netwerkliden bijdraagt. Deze inzichten zijn waardevol voor zowel wetenschappers als professionals die samenwerken in ketens en netwerken.

De dissertatie sluit aan op een hiaat in de wetenschappelijke literatuur – het ontbreken van een conceptueel raamwerk om leiderschap in ketens te onderzoeken, te duiden en te ontwikkelen – door vier stromingen met elkaar te verbinden en te verdiepen. Die verbinding en verdieping is geïllustreerd in Figuur 7.1. Ten eerste wordt leiderschapstheorie uitgebreid naar de relatief onontgonnen context van ketens en netwerken, waarin leiderschap zich toont als een proces waarin netwerkdeelnemers naar elkaar, naar hun thuisorganisaties en naar de buitenwereld leiderschapsgedrag laten zien om een gezamenlijk doel te bereiken. Vervolgens wordt de netwerkmanagementliteratuur verrijkt door de aandacht te verschuiven van individuele netwerkmanagers naar gedeeld leiderschap door meerdere netwerkliden, ten behoeve van het netwerk als geheel. De theorie over *collaborative governance* wordt verdiept door een gedragsmatig, analytisch kader te introduceren dat verder gaat dan abstracte rollen. Tot slot levert de dissertatie een bijdrage aan de literatuur over leiderschapsontwikkeling, door aan te tonen hoe leiderschap in netwerken ontwikkeld kan worden via een reflectieve, praktijkgerichte interventie binnen de unieke context van een netwerk. Samen bieden deze

bijdragen inzicht in hoe leiderschap samenwerking in publieke netwerken versterkt—en hoe leiderschap in ketens en netwerken praktisch ondersteund kan worden.



Figuur 7.1: Leiderschap in ketens en netwerken in de publieke sector.

De dissertatie heeft concrete, praktische implicaties. Ten eerste is het belangrijk om leiderschap in netwerken expliciet te maken. Vaak blijft leiderschap een impliciete of onzichtbare kracht in samenwerkingsverbanden. Organisaties en netwerken zouden ruimte moeten creëren om met netwerkdeelnemers te reflecteren op de betekenis van leiderschap in hun samenwerking. De interventie die in het kader van dit onderzoek is ontwikkeld, kan hierin ondersteunen.

Ten tweede zouden organisaties moeten investeren in het vergroten van het bewustzijn van de wederzijdse afhankelijkheid tussen organisaties en de netwerken waarin zij opereren. Zoals aangetoond in hoofdstuk 3 kunnen factoren als organisatiecultuur, prestatieprikkels en (gebrek aan) steun vanuit het topmanagement leiderschapsgedrag in netwerken mogelijk maken of juist belemmeren. Leiderschapsontwikkelingstrajecten die expliciet ingaan op de specifieke uitdagingen van leiderschap in ketens en netwerken zijn hierbij een waardevol instrument.

Ten derde is het belangrijk om leiderschapsontwikkeling niet te beperken tot formele leiders. In netwerken wordt leiderschap vaak getoond door personen zonder formele positie

of titel. Daarom zouden organisaties alle medewerkers—ongeacht hun functie—moeten aanmoedigen om hun leiderschapsvaardigheden te verkennen en te versterken.

Ten vierde zouden netwerkprofessionals tijd moeten investeren in het identificeren en toepassen van concreet leiderschapsgedrag dat samenwerking bevordert. Het in deze dissertatie ontwikkelde conceptuele raamwerk en de praktijkgerichte interventie bieden daarvoor een handig hulpmiddel.

Gezamenlijk benadrukken deze aanbevelingen dat leiderschap in ketens en netwerken geen vanzelfsprekendheid is, maar een proces dat zichtbaar gemaakt en bewust ontwikkeld moet worden—zowel binnen organisaties als binnen netwerken zelf.