

Niemand is de baas. Wie hakt dan de knoop door?

Verschil hoort bij complexe samenwerking. Maar wat als perspectieven blijven botsen? In een hiërarchie kan uiteindelijk iemand besluiten. In een netwerk moet eerst duidelijk worden wie of wat de doorslag geeft.

Dr. Claudia van Mourik

Adviseur | Opleider | Onderzoeker

Verschil helpt, maar niet eindeloos

Verschillende perspectieven zijn waardevol. Ze brengen informatie boven tafel, maken risico's zichtbaar en voorkomen dat organisaties te snel kiezen voor een voor de hand liggende oplossing. Maar verschil kan ook verlammend werken. Zeker wanneer belangen botsen, verantwoordelijkheden uiteenlopen en niemand zijn positie zomaar kan of wil loslaten. Dan dringt zich een ongemakkelijke vraag op: hoelang levert het verschil nog iets op — en wanneer is het tijd om te besluiten?

Het antwoord hangt mede af van de context. Want besluitvorming werkt fundamenteel anders in een hiërarchische organisatie dan in een netwerk. Precies daar komt **collectief leiderschap** in beeld. Bij complexe opgaven zijn kennis, zeggenschap en verantwoordelijkheid verspreid over meerdere mensen en organisaties. Meerdere leiders en professionals dragen vanuit hun eigen positie bij aan richting en handelen. Collectief leiderschap gaat over de manier waarop dat leiderschap tussen mensen, teams en organisaties vorm krijgt.

Maar de formele verdeling van leiderschap vertelt nog niet wat er in de samenwerking werkelijk gebeurt. Daar richt **relationeel leiderschap** de aandacht op. Wie krijgt ruimte? Wie bepaalt ongemerkt de richting? Welke verschillen worden onderzocht en welke verdwijnen? Hoe werken positie, afhankelijkheid en macht door in wat mensen wel en niet zeggen? En precies op dat punt lopen hiërarchie en netwerk uiteen. In een hiërarchie ligt het formele besluit uiteindelijk bij iemand. In een netwerk moet eerst worden georganiseerd wie of wat voldoende gezag krijgt om de doorslag te geven.

In een hiërarchie kan iemand besluiten

Binnen een hiërarchische organisatie zijn bevoegdheden formeel verdeeld. Functies, mandaten en verantwoordingslijnen maken duidelijk wie adviseert, wie beslist en wie uiteindelijk aanspreekbaar is. Dat biedt houvast. Wanneer teamleden of organisatieonderdelen er samen niet uitkomen, kan een leidinggevende, directeur of bestuurder de knoop doorhakken.

Maar precies daarin schuilt ook een risico. Wie te vroeg beslist, sluit het gesprek voordat alle relevante kennis, zorgen en afwijkende perspectieven op tafel liggen. Formele macht wordt dan een sluiproute langs het ongemak. Het besluit ligt er. Maar misschien is precies de informatie verdwenen die nodig was om goed te besluiten én goed uit te voeren.

Te lang wachten heeft eveneens een prijs. Dan ontstaat onduidelijkheid over richting en verantwoordelijkheid. Het gesprek gaat door terwijl de opgave om handelen vraagt. Voor de formele leider ontstaat daarmee een klassiek dilemma: Wanneer levert het verschil nog relevante informatie op en wanneer vraagt mijn verantwoordelijkheid dat ik besluit?

Relationeel leiderschap betekent hier niet dat een leider zijn bevoegdheid opgeeft. Het betekent dat die bevoegdheid zorgvuldig wordt gebruikt: niet voordat relevante verschillen voldoende zijn onderzocht, maar ook niet zo laat dat ruimte voor verschil verandert in besluiteloosheid.

Een directeur die besluit, beëindigt dus niet alleen een inhoudelijke discussie. Met dat besluit beïnvloedt hij of zij ook de relationele ruimte: wat mensen de volgende keer nog naar voren brengen, hoeveel tegenspraak mogelijk blijft en hoe verantwoordelijkheid voor de uitvoering wordt ervaren.

In een netwerk heeft niemand vanzelfsprekend het laatste woord

In een netwerk ligt dat anders. Daar werken zelfstandige organisaties samen, ieder met een eigen opdracht, belang, mandaat en verantwoordingslijn. Geen van de partijen kan voor het geheel besluiten of andere organisaties zonder meer een richting opleggen. Formeel kunnen partijen vanuit een gelijkwaardige positie samenwerken. Maar gelijkwaardigheid is niet hetzelfde als gelijkheid. De ene organisatie beschikt over meer financiële middelen, de andere over cruciale expertise. Een derde heeft toegang tot de politiek, vertegenwoordigt een sleutelgroep of beschikt over mensen en middelen zonder welke uitvoering moeilijk mogelijk is.

Daardoor verschillen partijen ook in de invloed die zij in de samenwerking kunnen uitoefenen. Die verschillen hangen samen met positie, middelen, expertise en afhankelijkheden. Daarmee speelt ook macht een rol, al is die in een netwerk vaak minder formeel en minder zichtbaar dan in een hiërarchische organisatie.

Macht verdwijnt in een netwerk dus niet. Ze verandert van vorm. Ze zit bijvoorbeeld in wie toegang heeft, informatie bezit, middelen kan inzetten of de voortgang kan versnellen of vertragen. Wanneer perspectieven tegenover elkaar blijven staan, wordt dat extra zichtbaar. Er is geen bestuurder die automatisch de knoop kan doorhakken. Partijen moeten daarom niet alleen spreken over welke keuze moet worden gemaakt, maar ook over wie of wat de doorslag mag geven. Dat is een wezenlijk andere leiderschapsopgave.

Voor leiders komt daar nog een spanning bij. Zij dragen verantwoordelijkheid voor de gezamenlijke opgave, maar blijven tegelijk verbonden aan hun eigen organisatie, mandaat en achterban. Wat voor het netwerk verstandig lijkt, kan binnen de eigen organisatie lastig uitlegbaar, financierbaar of uitvoerbaar zijn. Collectief leiderschap vraagt daarom ook om het kunnen dragen van die dubbele verantwoordelijkheid.

Precies daarom moet besluitvorming in een netwerk explicieter worden georganiseerd. Partijen kunnen gezamenlijk criteria vaststellen, tijdelijk mandaat aan één partij geven, vooraf een besluitregel afspreken, een experiment starten of een blijvend verschil terugleggen bij hun afzonderlijke opdrachtgevers. Het dilemma verschuift daarmee: Wanneer levert het verschil nog relevante informatie op en wanneer moeten wij organiseren wie of wat de doorslag geeft?

Overleg is nog geen besluitvorming

Een belangrijk risico in netwerken is dat overleg wordt verward met besluitvorming. Partijen blijven met elkaar in gesprek, standpunten worden opnieuw toegelicht, nieuwe overleggen worden gepland en keuzes vooruitgeschoven. Onder het label consensus kan uiteindelijk een compromis ontstaan waar niemand echt voor staat en waarvoor niemand zich volledig verantwoordelijk voelt. Dan is er veel samenwerking, maar weinig handelingskracht.

Het tegenovergestelde komt eveneens voor. Eén invloedrijke partij neemt informeel de regie over. Niet omdat daar gezamenlijk mandaat voor is gegeven, maar omdat deze partij meer middelen, status, expertise of politieke toegang heeft.

Op papier is de samenwerking gelijkwaardig. In de praktijk bepaalt één partij in belangrijke mate de uitkomst. Beide patronen verzwakken het collectief leiderschap: het vermogen om vanuit meerdere posities gezamenlijk richting te geven, verantwoordelijkheid te dragen en de opgave verder te brengen.

In het eerste geval ontbreekt handelingskracht. In het tweede blijft onvoldoende zichtbaar hoe macht en invloed de besluitvorming bepalen.

Een netwerk heeft niet minder structuur nodig, maar explicietere spelregels

Wie beslist waarover? Welk mandaat geldt? Welke criteria geven bij verschil de doorslag? Wie neemt tijdelijk het voortouw? En waar wordt een blijvend verschil belegd?

Dat maakt netwerkleiderschap niet vrijblijvender, maar veeleisender. Waar hiërarchie een deel van het besluitvormingsvraagstuk vooraf organiseert, moet een netwerk dat vaker tijdens de samenwerking zelf doen. De kern is daarom niet dat een netwerk zonder gezag werkt, maar dat gezag er minder vanzelfsprekend is georganiseerd. Partijen moeten explicieter bepalen waarop een besluit rust, wie op welk moment richting mag geven en hoe met blijvend verschil wordt omgegaan.

Dat vraagt niet om permanente consensus. Het vraagt om afspraken over besluitvorming die passen bij de aard van de opgave én bij de onderlinge afhankelijkheden tussen partijen. In een hiërarchie is het gezag om te beslissen vooraf verbonden aan een formele positie. In een netwerk kan gezag worden verbonden aan een persoon, maar ook aan expertise, een afgesproken criterium, een procedure, een onafhankelijke partij of de uitkomst van een experiment. Besluitvorming gaat daarbij niet alleen over wie richting mag geven, maar ook over wie achteraf verantwoordelijkheid draagt voor de gevolgen. Dat maakt expliciete afspraken over mandaat, besluitvorming en aanspreekbaarheid onmisbaar.

Gezag hoeft dus niet altijd bij iemand te liggen. Het kan ook worden verbonden aan een afgesproken manier van beslissen. Wie niet organiseert wie of wat uiteindelijk richting geeft, organiseert besluiteloosheid — of informele macht.

Gelijkwaardig is niet vrijblijvend

Gelijkwaardige samenwerking betekent niet dat iedereen hetzelfde gewicht heeft. Het betekent evenmin dat alle partijen het eens moeten worden. Het betekent dat partijen vanuit een legitieme positie bijdragen aan de opgave en dat verschillen in belangen, mandaten, afhankelijkheden en invloed niet onder de oppervlakte blijven.

Een gemeente kan bijvoorbeeld formeel één van meerdere gelijkwaardige partners zijn, maar tegelijk beschikken over financiering waarvan andere partijen afhankelijk zijn. Een uitvoeringsorganisatie kan weinig bestuurlijke macht hebben, maar wel kennis bezitten zonder welke een beleidskeuze nauwelijks uitvoerbaar is.

Wie alleen naar het organogram of de samenwerkingsovereenkomst kijkt, ziet dan maar een deel van de besluitvorming. Precies hier laat relationeel leiderschap zijn waarde zien. De vraag is niet alleen hoe de besluitvorming formeel is georganiseerd, maar ook wat er in de interactie werkelijk gebeurt.

Wie krijgt gemakkelijk gehoor? Wie past zich aan? Wie kan vertragen? Wie kan versnellen? Welke informatie bereikt de besluitvorming en welke niet? En wanneer wordt een verschil inhoudelijk onderzocht, terwijl er feitelijk ook een machts- of afhankelijkheidsvraagstuk speelt?

Formele afspraken vertellen niet het hele verhaal

Een netwerk kan een heldere governance hebben terwijl belangrijke zorgen niet worden uitgesproken. Een directieteam kan precies weten wie uiteindelijk beslist terwijl iedereen toch wacht op de formele leider. Een samenwerking kan op papier gelijkwaardig zijn terwijl één partij de agenda structureel domineert. Formele afspraken zijn daarom noodzakelijk, maar niet voldoende.

Relationeel leiderschap richt de aandacht op de kwaliteit van de interacties waarin die afspraken betekenis krijgen. Het maakt zichtbaar hoe positie, vertrouwen, spanning, afhankelijkheid en wederzijdse beïnvloeding doorwerken in wat mensen samen kunnen bespreken, afwegen en besluiten. Relationele Leiderschapsintelligentie™ (RLI™) biedt daarvoor een handelingskader. Het helpt leiders en professionals om te zien wat er relationeel speelt, hun eigen positie daarin te begrijpen en te bepalen wat de opgave op dat moment vraagt.

Het verschil moet iets opleveren

Collectief leiderschap vraagt niet dat verschillen verdwijnen. Het vraagt dat verschil iets oplevert: beter begrip, scherpere afwegingen en uiteindelijk handelen. Dat begint bij het besef dat complexe opgaven niet vanuit één positie, één expertise of één organisatie verder kunnen worden gebracht. Leiders en professionals hebben elkaar nodig om te zien wat afzonderlijk buiten beeld blijft en om verantwoordelijkheid rond de opgave te verbinden.

In een hiërarchie kan formeel gezag uiteindelijk de doorslag geven. In een netwerk moet worden georganiseerd wie of wat die doorslag krijgt. Maar in beide gevallen geldt hetzelfde: besluiten worden sterker wanneer relevante verschillen eerst hun werk hebben kunnen doen.

De echte leiderschapsvraag is daarom niet hoe je verschil voorkomt, maar hoe je het benut zonder erin vast te lopen.

Over de auteur

Dr. Claudia van Mourik is adviseur, opleider en onderzoeker op het gebied van collectief en relationeel leiderschap bij complexe opgaven. In haar werk staat Relationele Leiderschapsintelligentie™ (RLI™) centraal: het vermogen van leiders en professionals om relationele dynamiek te lezen, professioneel te beoordelen en zo te handelen dat complexe opgaven verder kunnen worden gebracht.