

VONK!

Steven Poelmans & Lien Van de Kelder

VLAM!

engageren door netwerken

VUUR!

Lannoo
Campus

D/2026/45/367 – ISBN 978 90 599 6982 7 – NUR 801

Vormgeving omslag: Armee de Verre

Vormgeving binnenwerk: Wendy De Haes

Auteursportret Steven Poelmans: Jhonatan Álvarez

Auteursportret Lien Van de Kelder: Johan Jacobs

© Steven Poelmans, Lien Van de Kelder & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2026.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediadivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt,
door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook,
zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Tekst- en datamining is niet toegestaan.

Uitgeverij LannooCampus

Vaartkom 41 bus 01.02

3000 Leuven

België

Postbus 23202

1100 DS Amsterdam

Nederland

www.lannoocampus.com

Inhoud

	Woord vooraf van Marc Michils	7
	Woord vooraf van Hugo Marynissen	10
	Intro: van vonk naar vuur	13
	Professor en proefkonijn	16
	Netwerkleiders als bandleiders	17
	Dansen tussen twee polen	19
	Paradoxen omarmen	20
	De vlinder in de storm	21
1	Van stilstand naar beweging, van bezorgdheid naar betrokkenheid	23
	De vijf belangrijkste belemmeringen voor betrokkenheid	25
	Tien stappen om barrières te overwinnen	33
2	Principes van netwerkleiderschap	35
	De kracht van netwerken bij sociale verandering	37
	Hoe sociale netwerken werken	39
	Wat netwerkleiders kunnen leren van het taoïsme	42
3	Een zevenstappenplan om te engageren met netwerken	45
	Vind je doel en identificeer wat je drijft	47
	Ontwikkel de mentaliteit om te leiden	53
	Mobiliseer je eerste cirkel en bouw je kernnetwerk	60
	Maak je netwerk groter en geloofwaardig(er)	67
	Creëer duurzame structuren en processen	76
	Vind het goede evenwicht tussen macht en invloed	85
	Ga voor systemische impact op lange termijn	95

4	Koordddansen tussen de paradoxen van netwerkleaderschap	107
	Innerlijk kompas – de leider zelf	111
	Positie innemen – macht zonder hiërarchie	114
	Gemeenschap bouwen	119
	Samen in actie komen	122
	Complexiteit dragen	129
	Door de tijd navigeren	135
5	Zelfleiderschap: hoe blijft het vuur bij de netwerk leider branden?	141
	Emotionele intelligentie: zelfbewustzijn, zelfregulatie en stressmanagement	144
	Cognitieve intelligentie: cognitieve complexiteit, verticale ontwikkeling en metacognitie	152
	Sociale en culturele intelligentie: mensen, context en invloed begrijpen	162
	Wat doe je als leider als alles om je heen verandert?	170
	Dankwoord Steven Poelmans	181
	Dankwoord Lien Van de Kelder	183
	Referenties	185
	Eindnoten	189

Woord vooraf van Marc Michils

Voorzitter van Kom op tegen Kanker

Wat een verademing om een boek te ontdekken dat aandacht vraagt voor sterk leiderschap, voor netwerkleiderschap. Want de wereld staat in brand en dat heeft alles met fout of onbestaand leiderschap te maken. Meedogenloze leiders rukken op, de democratie is in verval. Europa zoekt tergend traag naar een nieuw, wervend en geloofwaardig verhaal. In het bedrijfsleven holt een doorgeschoten KPI-cultuur het strategisch denken uit. Vele merken worden té data, té procesgedreven, vergeten de mens en verliezen hun ziel. Ondernemers staan voor de enorme uitdaging om de aanstormende technologie in hun bedrijf te integreren. De toenemende polarisering, het wij-zij-denken, de brutaliteit slaat overal toe. Het is echt niet meer om aan te zien.

Op de laatste 1000 km van Kom op tegen Kanker zei een actievoerder mij zachtjes: 'Wat een oase van vriendschap en liefde hier. Ik wist niet dat er nog plekken bestaan waar mensen elkaar niet haten en geen ruzie maken.' Slik. Dit boek is een antwoord. Lien en Steven schreven een gids voor hedendaags positief leiderschap. Weg van de stereotiepen van de autoritaire leider versus de empathische leider. Naar netwerkleiders die luisteren en in dialoog gaan combineren met assertief knopen doorhakken. Die kijken naar de korte én de lange termijn, die van mensen die gereduceerd worden tot cijfers weer een belangrijke stakeholder maken. Netwerkleiders lopen voor én achter de schapen.

In afwachting van dit boek heb ik in mijn loopbaan naar vele inspirerende leiders gekeken: de creativiteit en humor van Jim Henson (de Muppets, wat een feest), het empathische charisma van John Kennedy ('Ich bin ein Berliner', wat een statement), de mildheid van Mandela (nooit kwaad worden, assertief de dialoog zoeken), het innovatietalent van Steve Jobs ('Think different'), de kunst om slim dwars te liggen van Wim Van Hees (mijn eerste baas), het lef van Kevin Roberts met 'Fail Fast, Fix Fast, Learn Fast' (mijn baas bij Saatchi & Saatchi), de rust en humor van Jean-Jacques Cassiman (mijn voorzitter bij Kom op tegen Kanker), de balans tussen IQ en EQ van Luc De Bruyckere (ex-Manager of the Year), het militante van Stéphane Hessel, met 'Indignez-vous' (dat hij op zijn 93e schreef). Ik heb zelfs het optimisme en spontane van Mickey Mouse als model steeds in mijn hoofd. Al deze eigenschappen komen in dit boek samen. Ik heb ze allemaal toegepast. Echter, deed ik dat op de juiste momenten? Met de juiste dosering? Was dat met het juiste evenwicht tussen verschillende eigenschappen? Had ik dit boek maar gehad bij de start van mijn loopbaan. Niet getreurd, volgens mij moet die carrière van mij nog beginnen.

Het boek overschouwt alles waar het bij leidinggeven om gaat. Het brengt orde. Plots lijkt alles zo logisch en valt alles op zijn plaats. Knopen ontwarren zich; wat complex is, wordt helder. Goed gestructureerd, academisch onderbouwd en heel concreet. Het boek zegt waarnaartoe, demonstreert het beslissend belang van een militante visie. In mijn termen: ratio leidt tot conclusies, emotie tot actie. Maar het geeft ook aan welke valkuilen en hinderpalen je kan verwachten en hoe je moet balanceren tussen de paradoxen van het netwerkleiderschap. Het moedigt nieuwsgierigheid naar andere mensen, andere projecten en andere werelden aan. Het maakt duidelijk dat je enkel vooruitgang creëert door elkaar te stimuleren, niet door elkaar te kleineren. Ik herken me zo fel in al deze reflecties, heb altijd zo hard gestreefd naar dat juiste evenwicht, de balans tussen yin en yang. Ik was taoïst zonder dat ik het wist.

Mijn zoektocht naar mijn eigen leiderschapsstijl komt met dit boek tot een culminatiepunt. We moeten dansen tussen polen, emotie en ratio, kracht en kwetsbaarheid, luisteren en beslissen. Wie een organisatie op koers wil houden, kan niet zonder een netwerkleiderschap dat stevig staat én medewerkers motiveert in complexe omstandigheden. Mensen verwachten leiding, structuur, duidelijkheid maar ook steun, vriendschap, bereikbaarheid. Hoe je dat moet doen, vooraan op het podium of aan de koffiemachine, met denken of met actie, alleen of met anderen ... dat lees je in dit vurig betoog voor de kracht van netwerken. Ik wens er jou, beste netwerkleider in spe, veel succes mee.

Marc Michils

Woord vooraf van Hugo Marynissen

Co-Houder Leerstoel Crisis Governance Universiteit Antwerpen

Toen Steven me vertelde dat hij samen met Lien een boek wou schrijven over netwerkleiderschap was mijn eerste reactie: eindelijk! Niet omdat er een gebrek is aan boeken over leiderschap (Steven heeft er de voorbije jaren zelf een paar interessante aan toegevoegd), maar omdat er opvallend weinig is geschreven over het soort leiderschap dat we vandaag het hardst nodig hebben: leiderschap zonder hiërarchie, dat mensen samenbrengt in plaats van ze te ordenen.

Dat is precies wat dit boek doet, en de timing had niet beter kunnen zijn. We leven in een tijd waarin het makkelijker lijkt om muren op te trekken dan bruggen te bouwen. Polarisering is geen ver-van-mijn-bed-show meer; ze nestelt zich met alle arrogantie binnen in teams, organisaties en in onze samenleving. Het wij-zij-denken dat Lien en Steven beschrijven, herken ik niet alleen in de samenleving in het groot, maar ook in de vergaderzalen waar ik kom. Mensen trekken zich terug in hun eigen gelijk, complexiteit wordt weggeredeneerd tot kromme en vaak simplistische stellingen, en het midden, waar het echte werk gebeurt, wordt angstvallig vermeden.

Tegelijk zien we het tegenovergestelde ontstaan, vaak op plekken waar je het niet meteen verwacht. Burgerbewegingen die duizenden mensen mobiliseren zonder een klassieke bevelstructuur. Organisaties die hun grootste doorbraken niet boeken binnen de eigen afdeling, maar op het

snijvlak en in samenwerking met anderen. Zogenaamde ‘Wicked problems’ zoals klimaat, gezondheid en migratie zijn simpelweg niet meer op te lossen door één instelling alleen, hoe machtig die ook is. Wat al deze voorbeelden gemeen hebben, is dat ze draaien op netwerken. En netwerken hebben, meer dan ooit, mensen nodig die weten hoe je ze laat ontstaan, laat groeien en doelstellingen realiseert die één persoon of organisatie alleen niet tot stand kan brengen.

Dat is geen toevallige vaardigheid. Ik heb de voorbije jaren, net als de auteurs, van dichtbij gezien hoe netwerkleaderschap in de praktijk vaak op intuïtie en toeval wordt gebouwd. Mensen die er goed in zijn, doen het vaak onbewust bekwaam: ze voelen aan wanneer ze moeten verbinden, wanneer ze macht moeten delen in plaats van vasthouden, en wanneer complexiteit gedragen moet worden in plaats van weggewerkt. Maar intuïtie alleen schaal niet. Als we willen dat meer mensen dit soort leiderschap kunnen opnemen in bedrijven, in het middenveld of in de publieke sector, dan moeten we het kunnen benoemen, doorgronden en aanleren. Precies dat doen de auteurs in dit boek.

Wat me vooral aanspreekt, is dat ze de paradoxen niet schuwen. Netwerkleaderschap wordt hier niet voorgesteld als een simpel stappenplan met een garantie op succes, maar als een voortdurend koorddans: tussen macht en invloed, tussen structuur en organische groei, tussen het korte- en het langetermijndenken. Wie ooit heeft geprobeerd een netwerk te bouwen, weet dat dit spanningsveld reëel is. Het is geruststellend om te lezen dat je die spanning niet hoeft op te lossen, maar wel leert dragen.

Dit boek verschijnt op een moment waarop veel leiders, of ze nu aan het hoofd staan van een bedrijf, een vereniging of een beweging, aanvoelen dat de oude recepten niet meer volstaan. De autoritaire leider aan de top van de piramide overtuigt niemand meer. En het antwoord daarop, doelgerichte autonomie voor elk team apart, heeft dan weer geleid tot eilandjes die elkaar nauwelijks nog vinden. Netwerkdelen biedt een derde weg. Niet als modewoord, maar als noodzaak, zoals de auteurs terecht stellen. Mijn stelling is dat we niet één ‘grote sterke leider’ met

figuurlijke sterren en strepen nodig hebben, maar veel 'kleine leiders' die met respect voor elkaar kunnen luisteren en samenwerken.

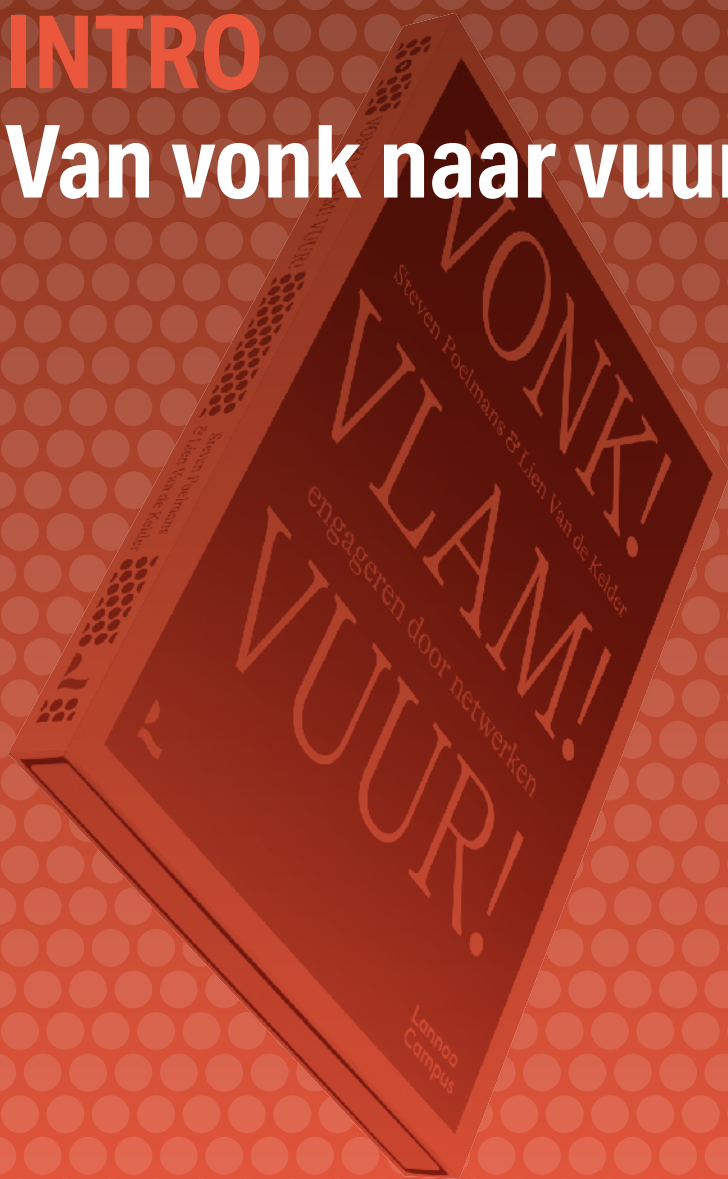
Ik gun elke lezer wat ik zelf ervaren heb bij het doornemen van dit manuscript: het gevoel dat er taal en structuur worden gegeven aan iets wat je misschien al aanvoelde, maar nooit precies kon benoemen. Dat is de grootste verdienste van dit boek. Het maakt netwerkleiderschap concreet, leerbaar en, misschien wel het belangrijkste in deze gepolariseerde tijden, heel erg hoopvol.

Ik wens dat dit boek de vonk mag zijn die bij veel 'kleine leiders' het vuur aansteekt.

Hugo Marynissen

INTRO

Van vonk naar vuur





*Elk vuur begint met
één vonk. Eén idee,
één bezorgdheid,
één irritatie.*

Als een lopend vuurtje. Zo ontstaan de meest succesvolle netwerken. Mensen steken elkaar aan met een gedeelde passie en missie. Iemand zet een eerste stap, een ander haakt aan en er ontstaat beweging. Het vuur verspreidt zich, het netwerk groeit en krijgt meer impact.

Elk vuur begint met één vonk. Eén idee, één bezorgdheid, één irritatie. Het verlangen om iets te veranderen en de wereld rondom ons een klein beetje beter te maken. In het begin is die vonk vaak nog fragiel en kwetsbaar. Het kan twee kanten uit. Als de vonk te weinig zuurstof krijgt, dooft ze uit. Maar als de vonk gevoed wordt, kan ze overslaan. Alle netwerken die we bestudeerden, waarin we zelf zaten of waarvan we zélf de vonk waren, hebben één gemene deler. Ze zijn ooit allemaal klein begonnen, bij een netwerkleider die het vuur aansteekt en ervoor zorgt dat het blijft branden.

Voor dit boek waren er twee vonken. We geloven allebei rotsvast in de kracht van netwerken. Maar – en dat is meteen de reden waarom we dit boek nú schrijven – we maken ons ook allebei grote zorgen over de toenemende polarisering in de samenleving. Dat oprukkende wij-zij-denken staat haaks op het netwerkdenken, en vormt een bedreiging voor bestaande en toekomstige netwerken. De extremen focussen heel scherp op de verschillen tussen mensen. Ze vergroten die uit en gebruiken ze om mensen in hokjes te duwen. Tussen die hokjes trekken ze muren op. ‘Je bent voor ons of tegen ons.’ Twijfel wordt zwakte, complexiteit wordt versimpeld. Nuance en grijstinten verdwijnen, het midden is verdacht.

Netwerkdenken doet net het tegenovergestelde. Het vertrekt niet vanuit tegenstellingen, maar vanuit verbinding. Netwerkdenken ontkent de verschillen tussen mensen niet, maar zoekt naar gemeenschappelijke grond die de verschillen overstijgt. Het vertrekt van wat mensen delen. Netwerken bouwen bruggen en breken de muren af die in gepolariseerde tijden hoger en hoger worden.

PROFESSOR EN PROEFKONIJN

Toen we elkaar voor het eerst ontmoetten via het *Leadership in Culture*-programma aan Antwerp Management School waren we respectievelijk professor en proefkonijn. De prof onderzocht netwerken, de netwerkcoördinator moest er zelf één zien te bouwen. Een eerste interview werd een dialoog, de dialoog werd een samenwerking. We leefden in twee verschillende werelden, die elkaar maar zelden raken. Maar we zagen in onze professionele omgeving allebei met lede ogen hetzelfde gebeuren. Oude organisatiemodellen botsen op hun limieten, het klasieke leiderschap werkt niet meer.

Veel organisaties zitten nog vast in *management by objectives*. Dat was een antwoord op de strakke hiërarchische piramidestructuur, met de 'sterke' autoritaire leider helemaal bovenaan, aan de top. De volgende generatie leiders pakte het anders aan, met doelen die elk team, elk departement of elke businessunit moest behalen. Ze kregen daarbij veel autonomie en hadden geen last van de autoritaire baas die hen de hele tijd zat te micromanagen, maar er dook een nieuw probleem op. De enge focus op de eigen doelen leidde tot navelstaarderij. Iedereen trok zich terug op z'n eigen eilandje, niemand keek nog over het muurtje. Zo ging veel slagkracht verloren.

Het netwerkdenken is een tegenreactie op dat silodenken. Niet alleen in organisaties, maar ook tussen organisaties begonnen de muren af te brokkelen. Er ontstonden samenwerkingen. Netwerken bouwen bruggen om al die eilanden met elkaar te verbinden. Dat zie je op het niveau van een stad. Denk maar aan de ziekenhuizen of de musea die in Antwerpen hun krachten bundelen. Ze behouden hun eigen identiteit en karakter, spelen nog altijd hun troeven uit, maar vangen elkaar geen vliegen af. Ze vullen elkaars blinde vlekken in. Je ziet het ook bij bedrijven. De Googles en Apples van deze wereld kunnen ook zo snel innoveren omdat kennis niet opgesloten blijft binnen één team of één afdeling. Ideeën, onderzoek en data circuleren continu. Teams bouwen voort op elkaars werk, versterken elkaar en versnellen zo het geheel.

De zogenaamde *wicked problems* zetten een turbo op het netwerkdenken. Het zijn problemen en uitdagingen die zo groot, taai en complex zijn dat ze organisaties overstijgen. De klimaatverandering, kanker, migratie, de AI-revolutie ...: allemaal *wicked problems* die één bedrijf, één universiteit, één stad of zelfs één land onmogelijk alleen kan oplossen. Netwerkdenken is hier geen luxe meer, maar pure noodzaak.

Terwijl we dit boek schreven, vloog de Artemis-missie rond de maan. De vier astronauten aan boord gingen verder weg van de aarde dan ooit iemand hen had voorgedaan. Die maanmissie was alleen maar mogelijk dankzij een verregaande samenwerking tussen overheden, privébedrijven en onderzoekscentra. Het netwerk oversteeg zelfs de grenzen van continenten. Het Europese ruimtevaartagentschap ESA speelde een rol, ook Belgische ruimtevaartbedrijven leverden onderdelen voor het ruimteschip.

Maar ook veel dichterbij huis zien we het netwerkdenken overal in actie. In dit boek zoomen we in op burgerbewegingen als Kom op tegen Kanker of Ringland. Netwerken van geëngageerde burgers, die zeker niet allemaal ideologisch gelijkgestemden zijn, maar voorbij hun verschillen kijken omdat ze aangestoken zijn door dezelfde vonk. Deze en andere cases komen later in het boek nog ruim aan bod als illustraties.

Het is niet zomaar een persoonlijk aanvoelen. Onderzoek naar netwerkgovernance bevestigt dat goed geleide netwerken net in complexe, grensoverschrijdende vraagstukken vaak slagvaardiger zijn dan klassieke hiërarchische structuren.¹

NETWERKLEIDERS ALS BANDLEIDERS

Netwerken vragen om een ander soort leiderschap. ‘Netwerkleider’ is geen normatieve term, zoals pakweg ‘manager’. In de praktijk kan een netwerkleider verschillende formele of informele rollen bekleden. Het is een beschrijvende term, die vooral iets zegt over de stijl van de

netwerkleider. Met een klein beetje overdrijving zou je zelfs kunnen zeggen dat netwerkleiderschap een way of life is. In de politiek zoekt een netwerkleider actief naar samenwerkingen, over de partijgrenzen en de grenzen van meerderheid en oppositie heen. In het bedrijfsleven bouwt een netwerkleider aan een ecosysteem met leveranciers, klanten en zelfs concurrenten. In een burgerbeweging zet een netwerkleider coalities op die de gedeelde missie helpen realiseren.

Netwerkleiderschap gaat over verbinding, voorbij de eigen silo en het eigen gelijk. Harmonie ontstaat niet uit gelijkheid, maar uit diversiteit. Niet uit uniformiteit, maar uit dialoog. Goede netwerkleiders verstaan de kunst om heel erg goed te luisteren en dan met antwoorden te komen die echt waarde toevoegen. We zijn allebei muzikanten, we weten uit ervaring dat er weinig zo magisch is als samen muziek maken. Netwerkleiders luisteren naar hun netwerk zoals muzikanten naar hun band. Ze voelen het ritme, horen de dissonanten en bewegen mee met de flow.

De netwerkleider is vaak de bezieler en de oprichter van het netwerk. De vonk. Maar dat hoeft niet altijd zo te zijn. Netwerken evolueren, in andere levensfasen kunnen ze andere leiders nodig hebben. In het begin zal de netwerkleider vooral moeten inspireren en engageren. In groeiende netwerken moet de leider meer structureren. Dat vraagt andere ervaringen, vaardigheden en passies. Wat alle netwerkleiders wel met elkaar gemeen hebben, is dat ze een diepe verbondenheid voelen met de missie en het doel van het netwerk. Ze kunnen niet zomaar elk netwerk leiden, zoals veel managers wel eender welk bedrijf kunnen leiden. Nee, een netwerkleider heeft een sterke intrinsieke drijfveer nodig. Ook als ze niet de vonk waren, voelen ze het vuur en wakkeren ze het verder aan.

Een mooi voorbeeld is Anuna De Wever. De vonk voor de klimaatspijbelbeweging kwam niet van haar: die kwam van Greta Thunberg in Zweden, die in augustus 2018 alleen voor het Zweedse parlement ging zitten. Anuna De Wever was niet de initiatiefneemster, maar toen de beweging overwaaide naar België begin 2019, nam zij het initiatief en

werd ze al snel een van de meest zichtbare gezichten van de Belgische klimaatmars en Youth for Climate. Ze voelde zich niet de uitvinder van de vonk, maar ze voelde het vuur sterk genoeg aan om er wekenlang elke donderdag duizenden jongeren mee de straat op te krijgen, media-optredens te geven en uiteindelijk uit te groeien tot een van de bekendste klimaatactivisten van het land.

DANSEN TUSSEN TWEE POLEN

Netwerkleiderschap is niet 'soft'. Leiderschap wordt vaak verengd tot twee stijlen of modellen. Twee uiterste polen. Aan de ene kant staat de autoritaire leider. Aan het andere uiterste staat de empathische leider. De ene is krachtig, de andere kwetsbaar. De ene zweert bij verticaal leiderschap, de andere bij horizontaal leiderschap. De ene controleert, de andere laat los. De ene is afstandelijk, de andere staat dicht bij het team. Het tweede type leider was een antwoord op het doorgeslagen leiderschap van het eerste type.

Het lijkt misschien verrassend, maar de netwerkleider valt niet samen met het tweede type. Netwerkleiderschap is ook geen empathisch leiderschap 2.0, niet zomaar een upgrade van die 'moderne' leider. Netwerkleiders willen niet eten van twee walletjes. Ze leren schakelen tussen twee polen. Ze luisteren en gaan in dialoog, maar ze kunnen ook directief zijn en knopen doorhakken. Ze geven veel vertrouwen aan hun netwerk, maar ze controleren wel dat iedereen bijdraagt om frustraties te vermijden.

We voelen elke dag de kracht van netwerken, maar we durven er ook kritisch naar te kijken. Het succes van polariserende leiders is ook te danken aan leiders die dialoog verwarren met eindeloos palaveren of met zouteloze compromissen. Netwerkleiders zoeken synthese, geen compromis. Dat is meer dan zomaar een nuanceverschil. Een compromis is eerbaar, maar blijft het verdelen van verlies. Een synthese

creëert winst, er ontstaat iets dat niemand in het netwerk alleen had kunnen bedenken of bouwen.

PARADOXEN OMARMEN

Netwerkleiderschap is per definitie paradoxaal leiderschap. Leiders zweven voortdurend tussen paradoxen. Ze laten zich er niet door verlammen, maar omarmen ze. Ze schakelen tussen emotie en ratio, tussen kracht en kwetsbaarheid, tussen luisteren en beslissen.

Netwerkleiderschap is een zoektocht. Niet naar perfectie, maar naar evenwicht. We zijn allebei wandelende paradoxen. Misschien dat paradoxaal leiderschap ons daarom zo aantrekt. De wetenschapper die afgaat op harde data, maar gefascineerd is door spiritualiteit en mystiek en zweert bij dagelijkse meditatie. De politica die in een wereld van oorverdovend luide meningen de twijfel toelaat, en tussen het gebulder en geschreeuw de zachtheid en de schoonheid opzoekt.

Dit boek is geen handboek voor netwerkleiderschap. Het is het eerlijke verhaal van onze eigen zoektocht. In het onderzoek én de dagelijkse praktijk. In het laboratorium én met de voeten in de modder. Netwerkleiders worden vaak in het diepe gegooid, weten we uit ervaring. Ze zoeken een houvast terwijl ze navigeren tussen de polen en de paradoxen. Dat is vaak eenzaam en uitputtend. We hopen dat ons boek een kompas voor hen kan zijn.

In het eerste hoofdstuk gaan we van onverschilligheid naar betrokkenheid. We zoomen in op de vonk waarmee elk netwerk ooit begint, en we pakken de beklemmende gedachten in je hoofd aan die verhinderen dat de vonk een vlam wordt. In het tweede hoofdstuk leggen we de principes van netwerkleiderschap uit. Om de grote lijnen te schetsen, maken we ook even een uitstapje naar de filosofie. Netwerkdelen en netwerkleiderschap zijn geen trendy nieuwlichterij, ze gaan terug op vele eeuwen van wijsheid.

Het derde hoofdstuk is de hoofdbrok van dit boek. We tonen je in zeven stappen hoe je zelf een netwerk bouwt en doet groeien. Geen theoretisch model, maar een concreet plan dat we toetsen aan onze eigen ervaringen met het engageren van mensen door netwerken. Tijdens elk van die stappen bots je op paradoxen. Daarom focust het vierde hoofdstuk op paradoxaal leiderschap. Welke paradoxen kom je onderweg tegen als netwerkleider, en hoe beweeg je op het juiste moment naar de juiste kant? In het vijfde en laatste hoofdstuk maken we ruimte voor introspectie. Leiderschap begint, staat en valt met zelfleiderschap. Netwerkleiders onderscheiden zich door hun vermogen om zichzelf te observeren, aan te passen en te groeien. Om zichzelf te overstijgen en anderen vooruit te helpen.

DE VLINDER IN DE STORM

We hebben niet de ambitie om met dit boek een revolutie te ontketenen. Als we erin slagen om één vonkje in vuur en vlam te zetten, zullen we ontzettend blij zijn. De Franse diplomaat, verzetsheld en overlever van meerdere concentratiekampen Stéphane Hessel schreef met *Indignez-vous!* – de vertaling heet *Neem het niet!* – een krachtig essay. *Engagez-vous!* – vertaald als *Doe er iets aan!* – is het vervolg op zijn meesterwerk. Puur als titel – we willen ons zeker niet vergelijken met Hessel – had dat ook nog gepast bij ons boek, maar die titel laten we in alle bescheidenheid aan Hessel. Hessels vonk heeft een hele beweging in gang gezet in Frankrijk en andere landen. Een aanrader.

De chaostheorie kent de metafoor van het vlindereffect. Meteoroloog Edward Lorenz opperde het idee dat één vlinder met één vleugelslag een kettingreactie kan ontketenen die eindigt in een orkaan ergens duizenden kilometers verderop. Dat is niet letterlijk zo, maar het vlindereffect werd een illustratie dat kleine gebeurtenissen onvoorstelbaar grote gevolgen kunnen hebben. Een idee dat ook het taoïsme eeuwen eerder al omarmde.

We leven vandaag in een onzeker, soms zelfs angstaanjagend, maar ongemeen boeiend tijdperk. Nieuwe generaties zijn beter geïnformeerd en beter geconnecteerd dan ooit tevoren. Dat kan leiden tot apathie en gelatenheid, tot het gevoel dat actie geen zin heeft omdat de wereld toch om zeep is. Maar het huidige maatschappelijke klimaat is ook een vruchtbare voedingsbodem voor netwerken en netwerkleiders. Met dit boek willen we tegengas geven aan het gevoel van apathie en machteloosheid. We staan op een scharniermoment. We hebben netwerkleiders meer dan ooit nodig. Zij brengen ondanks een gebrek aan hiërarchische macht mensen samen over 'muurtjes' heen, met het oog op een gedeelde missie. We hopen dat we een paar netwerkleiders wakker kunnen maken en kunnen helpen in hun zoektocht.

Wees die vlinder in de storm en wapper met je vleugels.