

SAMEN VERAN

De belangrijkste leiderschapsuitdaging voor scholen is om een schoolomgeving te creëren waarbinnen iedereen invloed kan uitoefenen. Dit vindt Frank Hulsbos, expert op het gebied van gespreid leiderschap. Het toepassen van deze ambitie is complex en vraagt om het oprekken van onze opvattingen over leiderschap en verantwoordelijkheid.

Tekst: Frank Hulsbos

Het creëren van een schoolomgeving waarin iedereen - los van formele positie, rang of functie - invloed kan uitoefenen, vraagt om ieders medewerking. Het is niet enkel een opdracht van de schoolleiding, maar een gezamenlijke verantwoordelijkheid van iedereen in de school. Alleen zo kan een school duurzaam leren en werken aan verbetering en vernieuwing van het onderwijs.

Individuele leiders

Leiderschap wordt over het algemeen gezien als de individuele aangelegenheid van formele leiders. Doordat de leider bepaalde dingen doet of over bepaalde eigenschappen beschikt, is hij in staat zijn volgers te beïnvloeden, bijvoorbeeld om gezamenlijke doelen te bereiken.

De specifieke gedragingen en persoonskenmerken die we aan leiders toeschrijven, ontwikkelen zich met de tijd en zijn gebonden aan dieperliggende opvattingen over samenwerken en organiseren. *Transformationeel* leiderschap bijvoorbeeld, waarbij de leider in de kern gericht is op het motiveren van medewerkers, wordt gezien als een reactie op *transactioneel* leiderschap, waarbij de leider medewerkers in beweging krijgt op basis van een zakelijke overeenkomst. Je zou kunnen zeggen dat het transactionele model aansluit bij

een Angelsaksische benadering van organiseren. Transformationeel leiderschap past juist goed bij Rijnlands denken.

Beide modellen hebben overeenkomstig dat zij gefocust zijn op de individuele leider en zijn effect op volgers (in de school vooral de leraren). Dit geldt voor het overgrote deel van leiderschapsonderzoek (Spillane, 2006). Zelfs leiderschapsmodellen die de omgeving betrekken in het onderzoek – zoals situationeel of adaptief leiderschap – doen dat met het oogmerk om de effectiviteit van het (individuele) leiderschapsgedrag te versterken (Yukl & Uppal, 2017).

Hiërarchie

Deze individuele en positionele benadering van leiderschap zie je terug in de organisatie van de school. Vrijwel iedere middelbare school heeft een organisatiestructuur met lagen, van de bestuurder en de schoolleider tot de leraar. En hoewel we in Nederland graag voorstaan dat leiders benaderbaar zijn en op gelijke voet staan met leraren, neemt dat niet weg dat in die structuur leraren ondergeschikt zijn aan hun leidinggevende.

Dit leiderschapspectief heeft ook zijn weerslag op het gedrag van mensen in de school. In sommige scholen komen initiatieven niet of slechts moeizaam van de grond zonder de goedkeuring van de rector.

TWOORDELIJK

Op andere scholen trekken leraren zich terug in hun klaslokaal, de laatste vesting waar zij nog autonomie ervaren.

Maar het kan ook subtielere uitwerkingen hebben. Het verdelen van het werk bijvoorbeeld, gebeurt ongemerkt vaak op basis van rang en functie. De zorgcoördinator zit de werkgroep voor. De teamleider voert functioneringsgesprekken met de leraren in zijn team. De rector opent de open dag met een speech. We vinden het zo gewoon dat we ons niet meer de vraag stellen of het altijd wenselijk is.

De kracht en de beperking

De focus op de individuele, positionele leider heeft zijn vruchten afgeworpen. Door decennialang leiderschapsonderzoek vanuit dit perspectief weten we steeds beter wat een schoolleider invloedrijk maakt. Er is een breed aanbod van goed doordachte en onderbouwde professionaliseringsactiviteiten beschikbaar voor leidinggevendenden.

Toetreden tot het formele leiderschap in de school (en de bijbehorende toegang tot die professionalisering) is bovendien uitermate leerzaam. Leraren die de stap zetten naar een leidinggevende functie, hoor je vaak zeggen hoe zij in een totaal nieuw speelveld terecht komen en nieuwe bekwaamheden ontwikkelen. Onderzoek naar teacher leadership bevestigt dit gevoel (Snoek, Hulsbos, & Andersen, 2019). En dit is belangrijk, want goede leiders zijn nodig voor het borgen van de onderwijskwaliteit.

Een te sterke focus op individuele leiders heeft echter ook een aantal problemen. Om te beginnen ligt er een motivatieprobleem op de loer voor niet-leiders. Invloed uitoefenen is leerzaam en motiveert (Keltner, 2016). Als dat voor slechts een selecte groep mogelijk is, loop je het risico mensen kwijt te raken. En dat leidt weer tot het probleem dat innovatie in de school wordt afgeremd. Voor radicale vernieuwing is een grote diversiteit van kennis en perspectieven nodig en dit komt onder druk te staan wanneer

leraren hun talenten en kwaliteiten niet in kunnen zetten buiten de klas.

Deze beperkingen verklaren de belangstelling voor leiderschap als een gezamenlijke *praktijk* (Spillane, 2006). In een leiderschapspraktijk oefenen collega's wisselend invloed uit, afhankelijk van de situatie waarin zij zich bevinden en de expertise die gevraagd wordt. Degene met affiniteit voor het voorliggende vraagstuk en de expertise om het op te lossen, kan in die specifieke situatie de leiding nemen.

Het verdelen van het werk gebeurt ongemerkt vaak op basis van rang en functie

Wat vraagt dit?

Als je leiderschap opvat als een gezamenlijke praktijk, vraagt dat om een heroriëntatie op diepliggende, maar vaak impliciete opvattingen over leiderschap in de school.

Om te beginnen moeten we ons realiseren dat niet alleen het uitoefenen van invloed (de leiding *nemen*) een relevante bekwaamheid is, maar dat ook het *toekennen* van invloed aan een ander ertoe doet. Dat kan al in het klein, bijvoorbeeld door een collega te vragen: 'Jij heb hier veel ervaring mee, wat denk jij eigenlijk dat een goede oplossingsrichting zou zijn?'. Op een dergelijke manier invloed gunnen aan een collega en een volgersrol aannemen gaat ons van nature niet makkelijk af (Hulsbos, van Langevelde, & Evers, 2016). Het is een bekwaamheid die aandacht vraagt en waarin we ons moeten ontwikkelen. Ten tweede is het van belang dat collega's heel goed op de hoogte zijn van hun gezamenlijke ambitie of doel en elkaars individuele drijfveren, talenten

Frank Hulsbos is verbonden aan de Academie voor Gespreid Leiderschap. Hij helpt scholen om de opvattingen van gespreid leiderschap in de praktijk te brengen. In 2017 schreef hij samen met Stefan van Langevelde het boek 'Gespreid leiderschap in het onderwijs. Elkaar invloed gunnen voor vernieuwing'.

Is het kunnen stellen van verdiepende vragen niet ook een leiderschapskwaliteit?

en kwaliteiten kennen. Dit is een voorwaarde om wisselend invloed uit te kunnen oefenen in specifieke situaties. Wanneer je weet waar je het samen voor doet (het 'hogere doel') kun je makkelijker je ego opzijzetten, de talenten van een ander zien en hem of haar daarop uitnodigen. Bovendien weet je beter wanneer je je eigen talenten in kunt zetten.

Dialogoog

Formele leidinggevendenden in de school moeten zich ook terdege bewust zijn van hun machtspositie. Daarop moeten zij aanspreekbaar zijn. Hoezeer wij ook democratische en platte schoolorganisaties voorstaan, de schoolleider is formeel gezien uiteindelijk de baas en draagt eindverantwoordelijkheid. De dialoog over de waarde en de beperkingen hiervan in verschillende situaties moet op scholen openlijk gevoerd worden. We hebben leidinggevendenden nodig in het onderwijs die in staat zijn om vanuit een visie het leiderschap van anderen mogelijk te maken, zonder zichzelf te belangrijk te maken en de baas te gaan spelen.

Tot slot moeten we ons idee over 'goede leiders' en 'leiderschapskwaliteiten' oprekken. Ik denk dat de focus op individueel leiderschap terug te voeren is op een impliciete opvatting over wat goede leiders zijn. Snel denken we aan daadkrachtige, charismatische figuren die goed kunnen organiseren en voortvarend anderen in beweging krijgen. En hoewel deze mensen in bepaalde situaties hard nodig zijn, maken we onszelf er ook afhankelijk van en vergeten we de waardevolle invloed van anderen. Is het kunnen stellen van verdiepende vragen bijvoorbeeld niet ook een leiderschapskwaliteit?

En een proces vertragen? En iemand die veel twijfelt, zou die ook leider kunnen zijn?

Leiderschap van de toekomst

Ik heb in dit artikel een aantal ideeën uiteengezet die in mijn ogen een rol gaan spelen in leiderschap van de toekomst. De kern daarbij is dat scholen een context moeten zijn waarbinnen iedereen vanuit zijn talenten en kwaliteiten invloed uit kan oefenen en zich kan ontwikkelen, gelijk aan de aantrekkelijke leeromgeving die we voor kinderen willen scheppen. Hoe spannend die uitdaging soms wellicht ook kan zijn, wanneer je het inricht als gezamenlijke zoektocht word je er als collectief uiteindelijk slimmer van. ■

Literatuur

- Hulsbos, F. A., van Langevelde, W. S., & Evers, A. T. (2016). *Combining forces. Distributed leadership and a professional learning community in primary and secondary education*. Heerlen: Welten-instituut - Onderzoekscentrum voor leren, doceren en technologie - Open Universiteit.
- Keltner, D. (2016). *The Power Paradox. How we gain and lose influence*. Londen: Penguin Press.
- Snoek, M., Hulsbos, F. A., & Andersen, I. (2019). *Teacher leadership. Hoe kan het leiderschap van leraren in scholen versterkt worden?* Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Yukl, G., & Uppal, N. (2017). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson.