

Leiderschap: een belangrijk thema in onderwijs. Vaak lijkt het bij leiderschap te gaan over een formele rol, of iets wat echt bij een individu ligt. Maar is dat wel zo? In dit artikel gaat gastschrijver Mieke Koeslag-Kreunen in op dit punt: durf jij leiderschap te nemen én te delen ongeacht je formele positie?

Nog vaak overheerst de opvatting dat [leiderschap](#) de invloed is vanuit een formele positie naar een medewerker. Toch weten we dat leiderschap veel meer is dan eenrichtingsverkeer: all leadership is shared leadership, aldus Pearce en Conger (2003, p. 1). Ook in de onderwijscontext is het delen van leiderschap niet nieuw. Daar waar aanpassing en flexibiliteit onontbeerlijk is, is nu eenmaal gedeeld leiderschap nodig. Bij gedeeld leiderschap [motiveren](#) en leiden [onderwijsprofessionals](#) elkaar ongeacht hun formele posities zodat ieders leiderschapskwaliteiten en expertise ten volle kunnen worden benut. Gedeeld leiderschap is nodig in onderwijs maar niet eenvoudig. Met twee noden en twee voorwaarden geef ik hier uitleg bij.

1. Gedeeld leiderschap is nodig om responsief te kunnen denken en handelen.

Maatschappelijke ontwikkelingen leiden tot nieuwe opdrachten zoals [ontwerpen](#) van onderwijs met meer flexibiliteit, herijking van [leerdoelen](#) of experimenteren met nieuwe digitale tools. Dit soort vernieuwingen vraagt om snelle en passende adaptatie. Oftewel, responsiviteit. Kenmerkend aan responsiviteit is de onvoorspelbaarheid en het gebrek aan klaarliggende oplossingen. Om daarmee om te kunnen gaan, of nog beter daarvan uit te kunnen gaan, is elkaars invloed en expertise van groot belang.

Een individu alleen kan eenvoudigweg niet in alle initiatieven en antwoorden voorzien. Denk maar aan de recente overgang van face-to-face via [volledig digitaal](#) naar meer blended onderwijs. De denk- en doe-kracht van meerdere collega's (en leerlingen) is dan hard nodig om te komen tot slimme oplossingen. Zeker bij nieuwe vraagstukken, waarbij niet duidelijk is wat er precies moet gebeuren, niet bekend is hoe dat kan worden vormgegeven en de uitkomst al helemaal onvoorspelbaar is. Bij dit soort complexe vraagstukken is het van belang om meerdere expertises en kwaliteiten te benutten door ze te delen en te integreren om tot nieuwe antwoorden te komen die vollediger zijn dan een individu alleen ooit kan bedenken.

2. Gedeeld leiderschap is nodig voor werkplezier.

De natuurlijke behoefte om ons werk richting en houvast te geven leidt wel eens onbedoeld tot een complexiteit die niet langer ondersteunend is voor het werk zelf en zelfs kan leiden tot energielekkage. Dan lijken structuren en posities belangrijker dan de inhoud van het werk. Gedeeld leiderschap gaat over dynamische, interactieve beïnvloedingsprocessen waar zowel formele leiders als andere onderwijsprofessionals aan kunnen deelnemen. De inhoud van hun werk geeft aanleiding tot die processen, niet hun posities.

Het draait in die interacties dus meer om de expertise die iemand inbrengt en die nodig is om samen tot oplossingen te komen. Bij gedeeld leiderschap kunnen oplossingen worden ontwikkeld die passen bij zowel de praktijkproblemen van leerkrachten alsmede de strategische doelen van de organisatie, omdat denken en doen worden verbonden en ieders inbreng ertoe doet. Ervaren dat je invloed hebt,

een uniek aandeel hebt, gewaardeerd wordt, kan bijdragen, meetelt, serieus genomen wordt, er niet alleen voor staat, of erbij hoort, roept gewoon een heerlijk gevoel op dat voorziet in een basisbehoefte van mensen. Dat bevordert werkplezier wat ongetwijfeld afstraalt op de kwaliteit van onderwijs.

3. Voor gedeeld leiderschap is veiligheid en gelijkwaardigheid essentieel.

Het nemen en delen van leiderschap vraagt een flinke dosis lef en geduld. Er is vertrouwen nodig in jezelf en in anderen. Zeker in organisaties die hiërarchisch zijn ingericht is het lastig om los te laten, statusverschillen te overbruggen en verantwoordelijkheid te nemen en te delen. Ruimte geven en nemen in een veilig klimaat waar onderling respect en vertrouwen is doet gedeeld leiderschap groeien. Zaken die niet goed lopen worden aangegrepen om samen te leren en tot betere oplossingen te komen.

In een veilig klimaat zijn collega's geen concurrenten maar partners en processen vinden plaats op basis van gelijkwaardigheid. Dat komt omdat de inhoud of het werk centraal staat in de interacties en niet de posities. Het mooie van gedeeld leiderschap is dat formele leiders en andere onderwijsprofessionals (inclusief ondersteuners) tegelijk deelnemen aan het over en weer motiveren en leiden van elkaar. Een klimaat van veiligheid en gelijkwaardigheid kan worden gestimuleerd door bijvoorbeeld over en weer feedback en feedforward te geven, doelen (bij) te stellen en te herhalen, gesprekken goed te leiden zodat ook de meer introverte collega's aan het woord komen, formele leiders die voorbeeldgedrag vertonen, en tijd te nemen voor reflectie en voor het vieren van tussentijdse opbrengsten.

4. Gedeeld leiderschap heeft kaders.

Het nemen en delen van leiderschap is essentieel om een gemeenschappelijk doel te bereiken. Kenmerkend voor een gemeenschappelijk doel is dat er een gezamenlijke drive is om het onderwijs beter te maken. En dat is, gek genoeg, niet vanzelfsprekend. Er is tijd en aandacht nodig om de stip op de horizon te verkennen en daar woorden aan te geven die iedereen aanspreken en die een appèl doen op ieders unieke bijdrage. Het is vervolgens aan te raden om onderlinge verwachtingen (regelmatig) te expliciteren en hiermee structuur aan te brengen. Verwachtingen expliciteren helpt bij het kiezen van passend leiderschapsgedrag. Streef je naar een vlotte start of verduurzaming van een manier van werken? Focus dan op het stellen en evalueren van doelen, taken en werkwijzen. Wil je juist dat er vernieuwingen worden ontwikkeld? Bevorder dan ieders creativiteit, samenwerkend vermogen en het uitproberen van ideeën.

Wat je ook nastreeft, structureren van gedeeld leiderschap loont de interactie en levert resultaat. Voorbeelden van structureren zijn vergelijkbaar met voorbeelden van zelforganisatie, zoals: uitwerking van de te zetten stappen, een haalbare planning, analyse van beschikbare tijd, middelen en regelgeving; beschrijving en toebedeling van rollen en taken en het vaststellen van besluitvormingsprocedures. Dit hoeft niet in beton te worden gegoten, sterker nog, het is veel zinvoller het steeds aan te passen met de [kennis van dat moment](#). Bovendien, gedeeld leiderschap in teams komt pas echt goed op gang als het hogere management ondersteuning biedt en voorbeeldgedrag vertoont. In het hogere management worden, gevoed door interne en externe

collega's, op organisatieniveau de strategische keuzes, kwaliteitseisen en prioriteiten vastgesteld, en de nodige resources en ondersteuning geregeld. Dit geeft richting aan de gedeelde leiderschapsprocessen en zorgt ervoor dat de organisatie als geheel op koers ligt voor het bereiken van de strategische doelen.

Al met al, gedeeld leiderschap is nodig maar niet eenvoudig. Gelukkig sta je er niet alleen voor. Durven delen en nemen van leiderschap is mijns inziens een opdracht voor ons allemaal om zo op responsieve wijze en met plezier bij te kunnen dragen aan goed onderwijs!

Literatuur

Braun, D., & Kramer, J. (2015). *De Corporate Tribe: Organisatielessen uit de antropologie*. Vakmedianet, Deventer.

Dankaerts, K., Gregiore, A., & Mijten, P. (2019). *In team: Een authentiek verhaal over gedeeld leiderschap en zelforganisatie*. Kalmhout, BE: Pelckmans Pro

Koeslag-Kreunen, M., Van den Bossche, P., Van der Klink, M. & Gijsselaers, W. (ter perse). Who leads? Shared leadership in teams for educational change. In Book of Abstracts EARLI Sig 14 2020.

Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. (C. L. Pearce & J. A. Conger, Eds.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Credits afbeelding: 'people' van Melissa Angela Flor via Pixabay