

GEDEELD LEIDERSCHAP IN DOCENTENTEAMS

Posted on 23 september 2013



Een schip met vele kapiteins

Auteur(s) Maren Thomsen, Expertisecentrum Beroepsonderwijs

Een leider: dat is de man of vrouw die voorop loopt, knopen doorhakt, de koers uitzet. Met twee of meer kapiteins aan boord loopt het vaak verkeerd af. Tenminste, dat ben je geneigd te denken. Toch hoeft dat niet. In een team van professionals, zoals een docententeam, kan de leidersrol heel goed wisselen. Afhankelijk van het moment en de situatie neemt een van de teamleden dan het voortouw. Wat zijn de voordelen van zulk gedeeld leiderschap? En wat is er voor nodig? Hoe regel je het in de praktijk?

Wat is gedeeld leiderschap precies? Simpelweg dat het leiderschap van een team niet bij een enkel individu ligt, maar dat meerdere personen deze functie vervullen. Formeel, of informeel. Dat gebeurt niet zomaar natuurlijk. Volgens Gronn (2002) is gedeeld leiderschap kenmerkend voor een team waarvan de leden elkaars expertise bundelen en de waardevolle invloed van collega's erkennen en daar gebruik van maken voor gemeenschappelijke doelen.

Gedeeld leiderschap in een docententeam

In een docententeam, om ons daartoe maar verder te beperken, kunnen alle leden van tijd tot tijd een leidersrol op zich nemen. In de praktijk zal dat zelden het geval zijn.

Meer gebruikelijk is dat sommige teamleden leiderschap vertonen en anderen niet.

Klik [hier](#) voor een schematisch beeld van leiderschapsstructuren.

Een docent kan formeel een leiderschapsrol hebben, op basis van een functieomschrijving. Hij kan deze rol ook spontaan, informeel, op zich nemen (Spillane, 2006). Het omgekeerde komt ook voor wanneer een formele leider door het team niet als leider wordt erkend. Voor de feitelijke leiderschapsstructuur maakt het niets uit of de rol formeel toegekend is of niet. Er zijn wel voordelen verbonden aan het formeel benoemen van leiders. Hierover later meer.

Leiderschap verwerven en gunnen

Volgens Hulsbos e.a. is leiderschap dynamisch en contextgebonden. Het ontstaat in de interactie tussen mensen. Het verschilt per situatie wie de leiding heeft en wie volgt. Zo'n leiderschapsrol moet je verwerven en hij moet je ook gegund worden. Die twee mechanismen gaan eigenlijk altijd hand in hand. Ze gelden trouwens ook voor een volgersrol.

Identiteiten van leider en volger

DeRue en Ashford (2010) hebben de verschillende rollen uitgebreid onderzocht. Alles begint volgens hen met het ontwikkelen van een identiteit als leider of volger. Deze identiteiten bestaan uit drie, elkaar versterkende elementen:

1. Zelferkenning: de leider- of volgeridentiteit wordt deel van het zelfbeeld van de docent of manager.
2. Wederzijdse relationele erkenning: deze ontstaat in samenspel met anderen in het team. De leider- of volgeridentiteit zal sterker zijn naarmate teamleden deze door hun gedrag in de relatie bevestigen. Met andere woorden: als zij de tegenovergestelde identiteit aannemen.
3. Collectieve instemming: de identiteit wordt ook in een bredere context erkend (en daardoor versterkt). Bijvoorbeeld doordat de manager de leidersrol formaliseert of als ook anderen, buiten het team, iemand als leider (of volger) benaderen.

Uiteindelijk zijn het de relaties in het team die de rolverdeling (leiders/volgers) bevestigen. Relaties die zich voortdurend ontwikkelen en in beweging zijn. Dit heeft zijn weerslag op de rolverdeling, die daardoor onderhevig is aan een zekere dynamiek. De rolverdeling kan per situatie verschillen. Een teamlid kan op één bepaald terrein

leider zijn en voor het overige volger. Of op alle gebieden leider en op slechts één volger. Met alle variaties die verder denkbaar en mogelijk zijn.

Van volger tot leider

Hoe word je leider (of volger)? Hoe verloopt de verwerving en gunning? In principe langs twee dimensies:

- verbaal/ non-verbaal;
- direct/indirect.

Een docent kan in het team aangeven (verbaal/direct) om leiding te nemen of juist iemand anders als leider aanwijzen. Hij kan ook bepaald gedrag vertonen dat met leider- of volgerschap verbonden is (non-verbaal/direct). Zoals aan het hoofd van een vergadertafel te gaan zitten of alleen praten als hem iets gevraagd wordt.

Een voorbeeld van een indirecte techniek: duidelijk maken dat je goede relaties hebt met belangrijke personen in de organisatie (leidersrol) of juist erkennen dat iemand anders die heeft (volgerrol). Of, ander voorbeeld, iemand neemt bewust geen initiatief, bijvoorbeeld in een werkgroep. Dat is dan een indirect teken van een volgerrol.

Overeenstemming cruciaal

Het verwerven en gunnen van leider- en volgeridentiteiten kan positieve invloed hebben op het functioneren van teams maar ook negatieve. Namelijk als teamleden het er niet over eens zijn wie welke rol heeft en de rollen elkaar dus niet aanvullen.

Om overeenstemming te bereiken moet het team (inclusief direct leidinggevende) met drie aspecten rekening houden (DeRue en Ashford, 2010):

1. Opvattingen over leiderschapsstructuren

Verschillen binnen het team de opvattingen over leiderschap, dan is een harmonische rolverdeling bijna onmogelijk. Wie bijvoorbeeld een hiërarchische teamstructuur voor ogen heeft (dus maar plek voor één kapitein op het schip zien), zal grote moeite hebben iemand anders dan de formele teamleider een leiderschapsrol te gunnen. Andersom: teamleden die een gedeelde structuur ambiëren, zullen in verschillende situaties juist verschillende personen de leiding gunnen of zelf de leiding (proberen te) nemen. Bij verschillende opvattingen is het zeer waarschijnlijk dat er spanningen en conflicten over leiderschap in het team ontstaan.

2. Zichtbaarheid, duidelijkheid en geloofwaardigheid

Wie zijn rol zichtbaar, duidelijk en geloofwaardig vervult, maakt meer kans dat andere teamleden hem die rol ook toekennen. Daarnaast speelt ook de bredere context een rol. Het kan van voordeel zijn als een teamlid formeel een leiderschapsrol toegekend krijgt, hetzij door de teammanager of door andere teamleden. Dit maakt de positie zichtbaarder, duidelijker en geloofwaardiger voor anderen.

3. **Geschiedenis van rolverdeling**

Het verleden werkt door naar heden en toekomst. Volgens sociologische theorieën (bijvoorbeeld Turner, 1978) beïnvloedt de manier waarop mensen zich in het verleden gedroegen hoe zij zich in het heden en in de toekomst gedragen. Ook de verwachtingen over het gedrag van anderen zijn afhankelijk van het verleden. Dat maakt het lastig om oude patronen, dus ook gevestigde leider- en volgerrollen, te doorbreken. Zeker als de context relatief stabiel is. Dat komt anders te liggen als die context zich wijzigt. Denk aan een nieuwe samenstelling van (sub)teams, andere werkgebieden of andere werkvormen. Dat soort ontwikkelingen helpen oude structuren te doorbreken.

Werkwijze directe leidinggevende

Om leiderschap te kunnen spreiden is ook de werkwijze van de direct leidinggevende belangrijk. Sturen vanuit controle en beheersing laat weinig ruimte voor docenten om leiderschap te vertonen. Beter is volgens Hulsbos e.a. om te kiezen voor werkvormen die docententeams ruimte geven. Ruimte om ervaringen uit te wisselen en gemeenschappelijke oplossingsrichtingen uit te werken, bijvoorbeeld in kleine werkgroepen.

Effecten van gedeeld leiderschap

Er is nog niet veel onderzoek gedaan in de onderwijswereld naar effecten van gedeeld leiderschap. Maar uit wat er beschikbaar is, rijst een veelbelovend beeld op. Hulpia, Devos en Keer (2010) bijvoorbeeld vonden dat gedeeld leiderschap positief samenhangt met de betrokkenheid van docenten bij de schoolorganisatie en met hun tevredenheid.

Buiten het onderwijs is méér onderzoek gedaan. Daaruit blijkt dat gedeeld leiderschap een positieve invloed kan hebben op de prestatie van teams, maar alleen als er geen aparte subgroepen binnen de teams ontstaan (Carson, Tesluk, & Marrone, 2007; Mehra e.a., 2006).

De onderzoeken geven een overall beeld. Welke leiderschapsstructuur uiteindelijk het beste werkt is afhankelijk van de specifieke situatie. Belangrijk voor succes blijken in ieder geval overeenstemming over de beoogde teamstructuur, en helderheid en geloofwaardigheid van de degenen die een rol vervullen. Aan het team en de manager om per situatie goed te bekijken wie het meest geschikt is om het schip op koers te houden!

Bronnen

Bekijk alle bronnen

- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217-1234.
- DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, 35(4), 627-647.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13, 423-451.
- Hulpia, H., Devos, G., & Van Keer, H. (2010). The influence of distributed leadership on organizational commitment: A multilevel approach. *Journal of Educational Research*, 103 (1), 40-52.
- Hulsbos, F., Anderson, I., Kessels, J., & Wassink, H. (2012) Professionele ruimte en gespreid leiderschap. LOOK: Open Universiteit.
- Mehra, A., Smith, B. R., Dixon, A. L., & Robetson, B. (2006). Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance. *The leadership Quarterly*, 17, 232-245.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco: Jossey-Bas.