

Hartger Wassink, Rob Mioch en Klaas van Veen

Gespreid leiderschap in scholen

Een dag met Jim Spillane

James P. Spillane is hoogleraar aan de Northwestern University in Chicago, Verenigde Staten. Hij introduceerde de term 'distributed leadership' in het denken over leiderschap in het onderwijs en heeft hier de afgelopen jaren in wetenschappelijke kring steeds meer bekendheid mee gekregen. In de praktijk van scholen is er echter nog weinig over hem en zijn werk bekend. Op uitnodiging van APS en het Expertisecentrum Leren van Docenten kwam Jim Spillane onlangs een dag naar Nederland om te praten over zijn werk en om samen met enkele genodigden te onderzoeken wat zijn inzichten kunnen opleveren voor de Nederlandse situatie.

Wat is 'distributed leadership' precies, en wat heb je eraan in de dagelijkse praktijk van het leidinggeven? Laten we direct al te hoog gespannen verwachtingen doorprikken: het is niet een verklarend model, en ook geen sluitende theorie over welk gedrag van leidinggeven tot welk resultaat leidt. In die zin wijkt het af van andere 'soorten' leiderschap uit de management- en onderzoeksliteratuur (zie voor een overzicht van perspectieven op leiderschap Wassink 2007). 'Distributed leadership' is vooral een perspectief om te kijken naar leiderschap. Het woord 'distributed' kan nog het best vertaald worden met 'gespreid', omdat het de focus wil leggen op de wijze waarop leiderschap een gespreid fenomeen is in organisaties.

In het distributed-perspectief wordt leiderschap niet opgevat als een eigenschap van of handeling die verricht wordt door slechts één persoon (de leider), maar als iets wat ontstaat in interacties tussen 'leiders' en 'volgers' in specifieke situaties. Op die manier wordt rekenschap gegeven van het feit dat leidinggeven gespreid plaatsvindt, verdeeld over diverse personen, rollen en situaties (Harris & Spillane 2008).

Maar wordt het begrip 'leiderschap' daarmee niet juist vager en minder grijpbaar? Toch niet. Het perspectief van gespreid leiderschap legt namelijk het accent op concreet handelen in dagelijkse situaties. Juist omdat het, volgens Spillane, om dat *handelen* gaat. Leiderschap is pas leiderschap als er sprake is van mensen die verantwoordelijkheid nemen om anderen in een bepaalde richting te bewegen. Daarbij draait het er vooral om *dat* er gehandeld wordt, en minder *wie* er precies handelt. Om die reden betreft Spillane in zijn perspectief op leiderschap niet alleen de persoon van de leider, maar allerlei aspecten van structuur, cultuur, routines en instrumenten. Het leiderschap (dat wil zeggen: anderen bewegen in de richting van een doel) is volgens hem over al die elementen gespreid. Vandaar dus: gespreid leiderschap.

Definitie

Het wordt wellicht nog duidelijker als we naar Spillane's definitie van leiderschap kijken: *'Leiderschap verwijst naar die activiteiten die ofwel begrepen worden door, ofwel ontworpen worden door organisatieleden met het oog op het beïnvloeden van de motivatie, de kennis, de emotionele betrokkenheid en het handelen van andere organisatieleden, ten dienste van het veranderen van het kernproces van de organisatie.'* Leiderschap gaat bij Spillane vooral om het handelen (activiteiten), gericht op het beïnvloeden van anderen. En dan niet alleen in motivatie en kennis, maar ook in termen van dieper gelegen betrokkenheid. Ten tweede gaat het om het veranderen van het kernproces. Leiderschap heeft dus te maken met het richten van de koers en werkwijze van de kern van de organisatie, het blijft niet aan de 'buitenkant'. Ten derde kan het ook handelen zijn dat *begrepen* wordt als leiderschap: ook als het niet expliciet bedoeld is om anderen te beïnvloeden, maar het heeft wel dat effect, is het volgens Spillane toch leiderschap. En tot

slot: het gaat niet om activiteiten van de leider alleen, maar om die van alle organisatieleden die activiteiten ondernemen of 'ontwerpen'.

Het gespreid leiderschap-perspectief heeft duidelijk raakvlakken met het idee van 'transformatief leiderschap', in die zin dat het ook gaat om het beïnvloeden van anderen op meerdere 'niveaus': niet alleen het gedrag, maar ook het niveau van emotie (inspiratie) en dieper gelegen waarden (Spillane, Halverson en Diamond 2001). Wat het gespreid leiderschap-perspectief toevoegt, is het inzicht dat 'leiderschap' niet een eigenschap van een persoon is, maar een constellatie van leider, 'volger' en situatie. Het gespreid leiderschap-perspectief kijkt naar welke informatie er in de organisatie gebruikt wordt, welke processen er plaatsvinden, hoe mensen met elkaar omgaan en informatie met elkaar delen. Spillane maakt de vergelijking met een kopieermachine: je kunt zeggen dat je de werking ervan begrijpt als je de handleiding leest, maar je snapt het pas echt als je met een reparateur praat en hem tijdens zijn werk observeert. Dan begrijp je dat niet iedere kopieermachine hetzelfde is en dat je ook moet kijken naar hoe, door wie en waar zo'n apparaat gebruikt wordt (Spillane, Halverson en Diamond 2001). Op dezelfde manier ontstaat door concrete, dagelijkse leiderschapssituaties te beschrijven, zicht op welke manieren het leren en lesgeven daadwerkelijk veranderd worden, of wat die verandering blokkeert. Dat geeft weer aanknopingspunten om, door het aanbrenge van wijzigingen in die kenmerken, komende interactiesituaties anders te laten verlopen (Spillane 2006).

Rapportvergaderingen

Zo observeerde Spillane in zijn onderzoek regelmatig rapportvergaderingen. Daarbij keek hij naar de processen waarin gespreid leiderschap vorm krijgt.

Leiderschap is niet de eigenschap van een persoon

De structuur van de vergadering kan gezien worden als een instrument om tot besluiten te komen. Tegelijk bepaalt de cultuur van de school hoe de vergadering verloopt. Al die aspecten zijn relevant als je iets wilt zeggen over de kwaliteit van het leiderschap in die school.

Vaak worden die rapportvergaderingen door leraren en leidinggevendenden niet ervaren als een efficiënte manier om tot goede besluiten te komen. De vraag is dan hoe je het besluitvormingsproces anders kunt structureren, of er andere instrumenten zijn, of dat er bijvoorbeeld een cultuurverandering nodig is. Op die manier kan het geheel van het leiderschap in de school er anders uit komen te zien. Als je in zo'n geval alleen maar zou kijken naar de persoon van de schoolleider, bijvoorbeeld in hoeverre zij of hij 'transactioneel' of 'transformatief' wordt gevonden, dan heb je maar beperkte aanknopingspunten voor het verbeteren van zo'n vergadering. In het gespreid leiderschap-raamwerk wordt dus niet alleen naar de 'smalle' kenmerken van de leider-als-persoon gekeken, maar naar het geheel van de situatie en context waarbinnen leiderschap vormgegeven wordt in het dagelijks handelen.

Er is altijd sprake van spreiding van leiderschap

Voor alle duidelijkheid: het gaat daarbij niet om beter of slechter, of om meer of minder 'gespreid' leiderschap. Het gaat erom hoe het leiderschap gedeeld is. Al het leiderschap is te beschouwen als 'gespreid'; omdat in principe er altijd sprake is van een spreiding van leiderschap over leider, volger en situatie. Of een bepaalde manier van 'spreiding' van het leiderschap in een schoolorganisatie gunstig is, is afhankelijk van veel meer factoren, en kan van situatie tot situatie verschillen.

Op pagina 6 en 7 kunt u het interview met Jim Spillane lezen.

Literatuur

A. Harris en J.P. Spillane, 'Distributed leadership through the looking glass', *Management in Education* 22, 1 (2008), p. 31-34.

J.P. Spillane, *Distributed Leadership*, San Francisco: John Wiley and Sons 2006.

J.P. Spillane, R. Halverson en J.B. Diamond, 'Investigating School Leadership Practice: A Distributed Perspective', *Educational Researcher*, 30, 3 (2001), p. 23-28.

H. Wassink, 'Opvattingen over leiderschap in het onderwijs. "Gespreid leiderschap" in het onderwijs: oude wijn in nieuwe zakken?', *Meso magazine* 156 (2007), p. 19-22.

Tijdens het bezoek van Jim Spillane waren wij samen met enkele andere onderzoekers en adviseurs, in de gelegenheid Jim Spillane wat vragen te stellen over zijn werk. Enkele vragen, en de antwoorden die Spillane daarop gaf, geven wij hieronder weer.

De belangrijkste toevoeging die u doet aan gangbare opvattingen van leiderschap, is dat u de situatie waarin het leiderschap zich afspeelt, in de analyse betreft. Kunt u nog eens toelichten waarom dat volgens u zo belangrijk is?

Leiderschap bestaat alleen in daadwerkelijke, dagelijkse interacties tussen mensen: leiders en volgers. Alleen door jezelf leider te noemen, heb je nog geen leiderschap. Leiderschap komt niet automatisch met de functie van leider, je moet het verdienen. Mensen moeten leiderschap in je herkennen, dat gaat alleen doordat je er daadwerkelijk vorm aan geeft. Dat is alleen goed te bestuderen in dagelijkse situaties. In zo'n situatie kijken we naar het geheel van handelingen die plaatsvinden. Je kunt losse handelingen van leiders (en volgers) niet begrijpen, als je er geen rekening mee houdt dat dat handelen een resultaat is van het samenspel tussen contexten, systemen en routines.

Waarom zou je als schoolleider zelf bezig moeten zijn met het analyseren van situaties? Wat levert dat op?

Als schoolleider kun je niet rechtstreeks het handelen van anderen beïnvloeden. Dat is ons uitgangspunt in het gespreid leiderschap-perspectief. *We cannot design practice itself, we can only design for practice and its improvement.* Schoolleiders zijn degenen die het best in staat zijn om leiderschapssituaties te analyseren. Door vervolgens nieuwe interacties anders te ontwerpen, zijn ze in staat de handelingen van anderen beter te richten. *Design focuses activity.*

Het is daarom de rol van de schoolleider om voortdurend diagnoses te stellen van de situatie en deze zo nodig te 'herontwerpen'. Zo'n situatie kun je beschouwen als opgebouwd uit routines, instrumenten, structuren en de cultuur.

In mijn onderzoek kwam ik eens een schoolleider tegen die 's ochtends een 'breakfast club' begon. Eens in de week besprak hij in een uur voor schooltijd met wat collega's een recent

artikel. Gaandeweg begonnen docenten dat initiatief over te nemen, omdat ze zagen dat ze er wat van leerden, en het toe konden passen in de school. Op die manier bracht hij een nieuwe routine in, die uiteindelijk mede de cultuur veranderde. Zo kom je tot een nieuwe constellatie van leiderschap in de school.

Het is niet dat je zonder 'gespreid leiderschap' niet op het idee van zo'n 'ontbijtclub' zou kunnen komen, maar wel dat je door er vanuit dit perspectief naar te kijken, snapt hoe alle complexe factoren die met zo'n initiatief samenhangen, uiteindelijk tot beïnvloeding in een bepaalde richting leiden. Gespreid leiderschap is dus niet een nieuwe structuur of aanpak van leidinggeven, maar een andere, bredere manier van kijken naar leiderschap. Je moet je er als schoolleider voortdurend bewust van zijn hoe jij het hebben wilt. Het gangbare denken, vanuit rollen en procedures, kan dan beperkend werken. Het gaat namelijk om het geheel van de situatie die je kunt ontwerpen, of zo je wilt: 'manipuleren', zodat je uitkomt waar je wilt zijn. Dus moet je kenmerken van de situatie in zijn geheel als uitgangspunt nemen voor je analyse, en niet je taakomschrijving, of de formele procedure die gevolgd zou moeten worden. Met andere woorden: besef hebben van de wijze waarop leiderschap gespreid is.

Biedt het distributed leadership perspectief een oplossing voor de vraag hoe je leiding zou moeten geven aan professionals?

De notie van leraren als professionals, en de specifieke problemen voor leidinggeven die dat op zou leveren, leeft in Nederland blijkbaar sterker dan in de Verenigde Staten. Misschien heeft dat ermee te maken dat in Nederland sprake is van een meer gedecentraliseerde cultuur. De professionele normen van leraren zijn daardoor misschien sterker in Nederland.

De nadruk op de professionele status van leraren schiet soms wel door. Dan wordt een houding aangenomen die uitstraalt: 'Ik ben de professional, ik weet zelf wat het beste is.' Terwijl het werkelijk professioneel zou zijn om te zeggen: 'Als professional hanteer ik die en die standaarden, dus laten we eraan werken om die te bereiken.' Dat is een cultuurkwestie. Het veranderen van een doorgeschooten cul-

tuur realiseer je alleen door aandacht te besteden aan de dagelijkse interacties tussen mensen in je organisatie. Daarom is het zo belangrijk om die dagelijkse praktijk centraal te stellen in de analyse: Hoe gaan mensen met elkaar om? Welke informatie delen ze? Tot welke resultaten leidt dat? Hoe kun je die processen verbeteren?

Tegelijk moet je niet voortdurend iets nieuws beginnen in de school. Dat kun je het 'kerst-boomeffect' noemen: in veel scholen wordt er iedere maand een nieuwe versiering in de boom gehangen. Dat is erg verwarrend voor leraren. Voor je zoiets doet, moet je even stilstaan, een stap terugdoen. Wat weten we nu eigenlijk? Op welke gegevens baseren we ons? Wat willen we nu echt bereiken? En dan pas, vanuit die blik op het geheel, iets in de situatie veranderen.

U gebruikt regelmatig het begrip 'sensemaking', betekenis geven. Kunt u ons uitleggen wat u daarmee bedoelt?

In mijn definitie van leiderschap zit verandering ingebakken. Leiderschap is per definitie een streven om het kernproces van de school voortdurend aan te passen om het te verbeteren. Leidinggeven en veranderen zijn daarom een 'learning challenge'. Wil je leraren en leidinggevendenden werkelijk zo ver krijgen dat ze aan de slag gaan om nieuwe inzichten over leren van leerlingen in de praktijk te brengen, dan moet je je ook buigen over de vraag hoe je het leren van die volwassenen kunt stimuleren.

Dat gaat via de interactiesituaties, die je als leider beïnvloedt. Als schoolleider moet je vooral zorgen voor de juiste voorwaarden. Je kunt als leider door het beïnvloeden van werkwijzen, normen en structuren, situaties creëren waarin mensen betekenisvolle interacties met elkaar aangaan. Daar vindt dan 'sensemaking', ofwel betekenis geven, plaats. In uitwisseling met anderen bepalen docenten wat ze van een bepaalde ontwikkeling vinden en hoe ze daarmee kunnen omgaan. Dat noem ik ook wel 'zones of enactment': plekken waar mensen hun ideeën aan elkaar spiegelen, tot uitvoering brengen en er reactie op krijgen.

In veel gevallen wordt het leren van volwassenen op scholen onvoldoende ondersteund. In de implementatie van beleid komen veel

scholen niet veel verder dan de docent die zijn lesje nog maar eens herhaalt, als de leerlingen het niet oppikken. *If they don't get it, I'll repeat the lesson just a little louder.* We weten onderhand wel dat dat niet werkt.

Er is nog een reden waarom het aandacht besteden aan de situatie waarin geleerd wordt, zo belangrijk is. Mensen participeren niet alleen in een leersituatie om inhoudelijke kennis en expertise te krijgen van anderen. In zo'n netwerk is het vooral de onderlinge *steun* die ze van elkaar krijgen, die belangrijk is. Ze moeten iets anders gaan doen, hun vertrouwde routines verlaten. Dat is niet makkelijk en daar kunnen ze alle hulp bij gebruiken. Aandacht besteden aan *sensemaking* bestaat onder andere dus ook uit het opbouwen van sociaal kapitaal in organisaties. Naarmate mensen meer betrokkenheid bij elkaar ervaren, zullen ze intensiever met elkaar kunnen uitwisselen wat een bepaalde vernieuwing of ontwikkeling voor hun persoonlijk betekent.

Kunt u niet toch niet een kernachtig advies geven aan schoolleiders, wat ze moeten doen?

Snelle oplossingen heb ik niet. Ik krijg die vraag wel vaak: 'Tell me what to do, you're the consultant.' Dat doen ze in de Verenigde Staten net zo goed als in Nederland. Maar ik weiger daarop te antwoorden, dat kan gewoon niet. Met dit perspectief wordt hopelijk wel duidelijk dat je bij leidinggeven aan verandering niet meer kunt werken vanuit een context-neutrale, algemene aanpak die vanuit een centraal punt in de organisatie gestuurd wordt. Verandering van een complex systeem als een school kan alleen als je werkt met een contextrijke benadering en gezamenlijk ontwikkelde, op de taak toegesneden kennis. De 'black box' van de dagelijkse praktijk van het leidinggeven wordt daarmee weer een stukje transparanter. Overigens, het toepassen van het gespreid leiderschap-perspectief zegt nog niets over hoe goed of slecht het leiderschap is. Evenmin heeft het iets te maken met het democratisch gehalte van leiderschap. 'Distributed' leiderschap moet daarom niet uitgelegd worden als 'gedeeld' leiderschap. Ik gebruik het woord 'distributed' om het accent te leggen op de manier waarop leiderschap gespreid is in een interactiesituatie, die daadwerkelijk plaatsvindt. *It's not like: 'we're in this together', not necessarily.*



specialisten in onderwijs

Overtuigend in duurzame organisatieontwikkeling

LEIDERSCHAP & VERANDERING • MANAGEMENT & BEDRIJFSVOERING • BESTUUR & ORGANISATIE • CULTUUR & COMMUNICATIE • HRM

Bezoekadres Schumanpark 9e, 7336 AM Apeldoorn
Postadres Postbus 826, 7301 BB Apeldoorn
Telefoon (055) 538 77 20 Fax (055) 538 77 21
E-mail info@ens.nl www.ens.nl

KTMO



E&S VOOR ONDERWIJS, OVERHEID, WELZIJN & ZORG



centrum voor
NASCHOLING
AMSTERDAM

verder met onderwijs

Centrum voor Nascholing Amsterdam

020 525 1241

nascholing@cna.uva.nl

www.centrumvoornascholing.nl

cedeo*erkend



Duurzame onderwijsontwikkeling vraagt om integraal leiderschap

Kiest u ook voor de Masteropleiding Integraal Leiderschap?

In de complexe werkelijkheid van het onderwijs is de behoefte aan leiderschap groot. De unieke onderzoeksmaster van CNA biedt schoolleiders in PO, VO en BVE verdieping om leerprocessen op alle niveaus van de schoolorganisatie duurzaam te verbeteren. U leert in een professionele leergroep waarin veel aandacht is voor onderzoeksmatig leidinggeven, intervisie en reflectie. Persoonlijk leiderschap en schoolontwikkeling gaan hand in hand. De opleiding bestaat uit drie leerjaren, maar instroom in jaar 2 of 3 is mogelijk. Interesse? Kijk op onze website en vraag de uitgebreide programmagids aan.

➤ *Deze opleiding komt in aanmerking voor de Lerarenbeurs voor scholing van OCW.*

UvA  HvA

didactiek | begeleidingskunde | leiderschap