

■ Frank Hulsbos &amp; Stefan van Langevelde

Oratie Joseph Kessels

# Leiderschaps- praktijken in een professionele ruimte



Op 30 maart 2012 sprak Joseph Kessels zijn oratie uit aan de Open Universiteit in Heerlen. Zijn leerstoel Opleidingskundig Leiderschap – gevestigd aan het Ruud de Moor Centrum – zal zich bezighouden met de vragen hoe leraren hun vakbekwaamheid ontwikkelen, welke rol professionele ruimte daarbij speelt en hoe je die kunt vergroten vanuit het perspectief van gespreid leiderschap. Zijn oratie, met de titel 'Leiderschapspraktijken in een professionele ruimte', voert ons van het leiderschap van leeuwen en mierenkolonies naar de huidige situatie in scholen, waar prestatieafspraken het plezier en de professionele ontwikkeling van leraren frustreren. Kessels' alternatief is het vormgeven van een proces van invloed verwerven en toekennen, afhankelijk van een situatie en de expertise die daarin wordt gevraagd.

## Leiderschap – de man aan de top of vanuit expertise?

Ondersteund door een prachtige presentatie beschrijft Kessels hoe onze opvattingen van leiderschap in de loop der jaren zijn gedomineerd door een heldenparadigma. In dit paradigma

vertegenwoordigt één persoon, meestal een man, het leiderschap en stuurt hij zijn volgelingen in de juiste richting. In de natuur zijn er vele voorbeelden van dit heldenparadigma te vinden, zoals de haan en de olifant. De leeuw heeft het met zijn magnifieke uiterlijk zelfs tot koning van het dierenrijk geschopt, aldus Kessels. Ook in de filmindustrie komen we dit paradigma veelvuldig tegen, bijvoorbeeld in de film 'The ten commandments', waarin Charlton Heston in de rol van Mozes transformeert van een simpele herder naar een imposante leider.

Er zijn in de natuur echter ook voorbeelden te vinden van dieren die het leiderschap op een andere manier organiseren dan de leeuw en de olifant. Kessels legt ons een vraagstuk voor over een mierenkolonie waarvan het nest wordt bedreigd door een overstroming. Wat doen de mieren? Verzamelt de koningin de sterkste, vliegende mannetjes en vliegen ze samen naar droog land? Of is de kolonie zo ingenieus gebouwd dat de eitjes op een veilige droge plek kunnen liggen? Het blijkt dat de mieren op vernuftige wijze hun krachten bundelen en gezamenlijk een vlot bouwen. Hierdoor kunnen ze naar een veilige haven drijven. In deze samenwerking is geen sprake van één enkele leider. Ook postduiven vliegen prima samen zonder dat er één exclusief de touwtjes in handen heeft. Sommige duiven vliegen vaker vooraan en oefenen dus meer invloed uit, waarschijnlijk omdat ze meer vliegervaring hebben en beter kunnen navigeren. Het leiderschap bij deze dieren lijkt gespreid over betrokkenen afhankelijk van welke bekwaamheid en ervaring er nodig is in een bepaalde situatie (Kouwen, 2010).

### Professionele ruimte en leiderschap

Kessels gaat verder en beschrijft hoe in het primair en voortgezet onderwijs de professionele ruimte van leraren op dit moment sterk wordt beïnvloed door prestatieafspraken, verantwoordingsplicht en opbrengstgericht werken. Leraren spelen een belangrijke rol in de kwaliteitsverbetering van het onderwijs en

zij worden hierop gestuurd en gecontroleerd met behulp van CITO- en PISA-scores, en erop afgerekend wanneer die niet toereikend zijn. Een eenzijdige kijk op kwaliteit vanuit verantwoordingsplicht levert huiveringwekkende situaties op van leerlingen die hun CITO-score zien als onderdeel van hun identiteit en moeiteloos de scores van al hun klasgenoten kunnen opnoemen. Bovendien, zo stelt Kessels, is het veel lastiger om kwaliteitsverbetering te sturen op gebieden als het ontwikkelen van sociale bekwaamheden, zelfrespect, sociale cohesie en omgaan met culturele diversiteit. Dit soort vraagstukken is wel een belangrijke reden om voor het leraarsberoep te kiezen en een belangrijke functie die de school kan vervullen. Deze doelen vragen om een ander soort leiderschap, één waarbinnen leraren zelf invloed kunnen uitoefenen in het oplossen van problemen. Kessels stelt gespreid leiderschap voor als model dat hierbij behulpzaam kan zijn.

### Gespreid leiderschap

Kessels conceptualiseert gespreid leiderschap als een proces van invloed verwerven en invloed toekennen (Andersen & Hulsbos, 2012; DeRue & Ashford, 2010). Afhankelijk van de situatie en de expertise die daarin wordt gevraagd, kunnen leraren invloed verwerven of toegekend krijgen. Hierdoor is leiderschap niet statisch gekoppeld aan één persoon, maar wordt het een dynamisch proces dat meerdere mensen de gelegenheid geeft om leiderschapsactiviteiten te vervullen. Op basis van onder andere onderzoek van Van Veen, Zwart, Meirink en Verloop (2010) concludeert Kessels dat het noodzakelijk is om inzichten uit het veld van *Human Resource Development* te introduceren in het onderwijs, zoals medewerkers die zelf het voortouw kunnen nemen in verbeteringen en vernieuwingen, het belang van persoonlijke betekenisgeving aan professionaliseringsactiviteiten en het versterken van betrokkenheid van medewerkers op verbetervraagstukken.

Deze opvattingen staan haaks op de

prestatieafspraken die nu dominant zijn in het onderwijs. Toch werpt deze ontwikkelgerichte benadering zijn vruchten af, aldus Kessels, bijvoorbeeld in het Finse onderwijssysteem. Wanneer we op zoek zijn naar een professionele ruimte waarin leraren en leerlingen al het aanwezige talent tot ontwikkeling kunnen brengen, past het veel beter om een omgeving te creëren waarbinnen iedereen vanuit zijn expertise een bijdrage kan leveren aan lastige vraagstukken over schoolverbetering.

Kessels' pleidooi voor meer professionele ruimte voor leraren vanuit het perspectief van gespreid leiderschap en een ontwikkelgerichte benadering, inspireert en zet aan tot denken over hoe binnen de huidige werkomgeving van scholen een dergelijke leiderschapspraktijk tot stand gebracht kan worden. Het is de uitdaging om met behulp van praktijknaai en ontwikkelgerichte onderzoeksactiviteiten te verkennen welke leiderschapspraktijken bijdragen aan het vergroten van professionele ruimte.

Daarbij kiest Kessels voor een onconventionele, ontwerpgerichte onderzoeks aanpak, waarin leraren participeren als medeonderzoeker. Op deze manier leidt onderzoek niet alleen tot generieke wetenschappelijke kennis, maar ook tot professionalisering van de betrokken leraren. Dit is een spannende exercitie, waarin de onderzoekers zowel zorg moeten dragen voor

wetenschappelijke zorgvuldigheid als praktische relevantie. Als dat echter lukt, kan zo'n aanpak de verbinding tussen wetenschap en praktijk versterken. ■

Het boek dat uitgebracht is naar aanleiding van de oratie is hier te downloaden: <http://josephkessels.com/bibliotheek/2012/kessels-jwm-2012-leiderschapspraktijken-een-professionele-ruimte-oratie-30-maart>

### Referenties

- Andersen, I., & Hulsbos, F. A. (2012). *Professionele ruimte en gespreid leiderschap*. Heerlen: Ruud de Moor Centrum - Open Universiteit.
- 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.
- Kouwen, M. (2010). *Vogels vliegen in hiërarchisch patroon*, van <http://www.kennislink.nl/publicaties/vogels-vliegen-in-hiërarchisch-patroon>
- Van Veen, K., Zwart, R., Meirink, J., & Verloop, N. (2010). *Professionele ontwikkeling van leraren. Een reviewstudie naar effectieve kenmerken van professionaliseringsinterventies van leraren*. Leiden: INCLON.



**Frank Hulsbos is zelfstandig HRD onderzoeker en adviseur ([www.frankhulsbos.nl](http://www.frankhulsbos.nl)) en medeoprichter van Stichting Take a Step ([www.takeastep.nl](http://www.takeastep.nl)) Hij is geïnteresseerd in distributed leadership, professionele ruimte en zelforganisatie.**

**Stefan van Langevelde doet zijn HRD-afstudeeronderzoek als adviseur bij verschillende organisaties, waarbij hij steeds zoekt naar de koppeling tussen praktijk en theorie ([www.ontwikkelendooronderzoek.nl](http://www.ontwikkelendooronderzoek.nl)) Hij is geïnteresseerd in professionele ruimte, motivatie en het vergroten van zelforganisatie.**