



■ Erik Deen & Jolanda Botke

Een interview met Joseph Kessels & Frank Hulsbos

# Gespreid leiderschap

De kerstvakantie is net voorbij, als we een gesprek hebben met Joseph Kessels en Frank Hulsbos. We zijn te gast bij Joseph, die vertelt over de grote hoeveelheid tijd en energie die hij deze vakantie gestoken heeft in het nakijken van tentamens. Vier bladzijden feedback per student is geen uitzondering. De reden dat hij daar zoveel tijd in steekt, is dat hij studenten ziet als jonge collega's en graag met hen in gesprek is over ons vak. Dat vraagt van Joseph dat hij de studenten en hun werk serieus neemt. Zo wil hij het tijdens zijn colleges mogelijk maken om een gesprek tussen vakgenoten te voeren, over vraagstukken die hen bezighouden. Daarbij kan iedereen de leiding nemen met het inbrengen van een belangrijk vraagstuk. Zo komen we op het thema van de ochtend: gespreid leiderschap.

Joseph: "Gespreid leiderschap past in de sfeer van collegiaal werken en autonomie van professionals. Maar ik heb het idee dat het nog een stap verder gaat; het is een voorwaarde voor leren in het werk. Het is noodzakelijk dat professionals invloed hebben op de inrichting en de vormgeving van het werk. Om goed gebruik te kunnen maken van je professionele ruimte, is gespreid leiderschap noodzakelijk. Dit type leiderschap is afhankelijk van de situatie en de expertise en ervaring die voor die situatie nodig is." Joseph kijkt Jolanda aan en vervolgt: "Als zich een situatie of lastig vraagstuk voordoet waarbij jouw expertise nodig is, dan is het vanzelfsprekend dat jij invloed uitoefent en leiderschap claimt. En dat wij weten dat jij daar de belangstelling en de bekwaamheid voor hebt. Dan gunnen we het je ook. En omdat we weten dat dat snel kan wisselen, denkt niemand: 'Zij gaat nu de baas spelen.' In volgende situaties of klussen kan het leiderschap bij iemand anders liggen. Bij gespreid leiderschap is invloed uitoefenen dus losgekoppeld van positie en macht."

"In de klassieke kijk op leiderschap is die koppeling juist sterk: dan ben ik als leider weliswaar bereid om lang te discussiëren, maar uiteindelijk hak ik de knoop door. Daarmee laat ik zien dat ik een krachtdadig leider ben. Dat versterkt mijn positie. Kernbegrippen zijn macht, positie, onder- en bovenschikking. Dat is principieel een belemmering voor leren. Wie niet zelf kan kiezen waar hij invloed neemt, zal minder en minder snel leren. En daarmee is er ook een effectiviteits- of efficiencyreden voor gespreid leiderschap, naast de democratische reden. Er is, vanuit hrd gedacht, een sterke relatie tussen gespreid leiderschap en leren en ontwikkelen: het is een voorwaarde voor professionals om te leren en ontwikkelen."

Frank vertelt over zijn onderzoek rond het thema: "Mijn onderzoeksterrein is de

relatie tussen gespreid leiderschap en de professionele ontwikkeling van leraren, en hun vermogen om te verbeteren en vernieuwen. Maar scholen kennen natuurlijk ook formele leiders. In een onderzoek vorig jaar, onder twintig schoolleiders in het voortgezet onderwijs, hebben we ontdekt dat de wijze waarop schoolleiders verbeteringen en vernieuwingen organiseren van invloed is op de mate waarin docenten een bijdrage leveren en initiatieven nemen. En op de mate waarin ze zich kunnen ontwikkelen in die vernieuwing. Wanneer schoolleiders meer ontwikkelgericht te werk gaan, door samen een visie te ontwikkelen, initiatieven en experimenten aan te moedigen en mogelijk te maken, en het initiatief voor de verbetering bij docenten te laten, zien we dat docenten meer invloed uitoefenen en zich sneller ontwikkelen."

### **Gespreid leiderschap naast formeel leiderschap**

Frank geeft een voorbeeld uit de praktijk van de politie. "Twee wijkagenten liepen tegen het probleem aan dat zij hun collega's te weinig ontmoetten om kennis en ervaringen te delen. Ze namen het initiatief tot een grote uitwisselingsdag. Ze nodigden collega's uit om mee te doen en vormden langzamerhand een samenwerkingsverband. Bij de start van elk overleg van de groep was de vraag: 'Wat maakt dit voor jou de moeite waard en wat zou je willen inbrengen?'. Ze hadden een 'regel' dat niemand uit verplichting mee mocht doen, maar alleen wanneer je dat echt wilde. Zo ontstond een kerngroepje van wijkagenten die vanuit eigen belangstelling meededen. De kerngroep kon bestaan naast het formele leiderschap in de toch sterk hiërarchische politie."

"Gespreid leiderschap is een manier om anders naar leiderschap te kijken," vervolgt Frank. "Vanuit die bril zie je dit soort initiatieven ook als leiderschap. In veel

### Wat is gespreid leiderschap?

Het concept gespreid leiderschap beschouwt leiderschap als een interactieproces tussen leiders, volgers en de situatie waarin zij zich bevinden (Hulsbos, Andersen, Kessels, & Wassink, 2012). Wie leiderschap of volgerschap verwerft en toegekend krijgt (DeRue & Ashford, 2010), doet dat op basis van expertise, ervaring, kwaliteit en talent (Kessels, 2012). Leiderschap hangt samen met de situatie waarin een organisatie zich bevindt en het vraagstuk dat daar speelt. Leiders, volgers en de situatie vormen samen de leiderschapspraktijk (Spillane, 2006). Met name in een kennissamenleving, waarin van organisaties wordt gevraagd om snel, flexibel en intelligent te reageren op veranderingen in hun omgeving, vormt gespreid leiderschap een aantrekkelijk perspectief.

Doordat leiderschap sterk wordt gekoppeld aan een situatie en de daarin gevraagde expertise, kan het zeer goed bestaan dat in een leiderschapspraktijk één iemand het voortouw neemt. Denk bijvoorbeeld aan een crisissituatie, waarin snelle beslissingen genomen moeten worden, die direct samenhangen met het voortbestaan van de organisatie. In zo'n situatie zal iemand met een hoge tolerantie voor stress en een daadkrachtige, snelle energie wellicht het beste leiderschap kunnen nemen. Dit hoeft niet op gespannen voet te staan met de spreiding van leiderschap, omdat in een volgende situatie, waarin bijvoorbeeld verdieping nodig is om te innoveren, of meer kennis te genereren, weer een ander persoon leidersgedrag kan vertonen. In zo'n praktijk is het van groot belang dat organisatieleden zorgvuldig met elkaar interacteren, op de hoogte zijn van elkaars kennis en expertise en bewust leiderschap verwerven en elkaar toekennen. Wanneer collega's in staat zijn om afwisselend leiderschap te verwerven en toe te kennen, is het risico kleiner dat iemand de baas gaat spelen en het leiderschap permanent naar zich toetrekt.

### Referenties

- 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.
- Distributed leadership. (z.d.). *Gespreid leiderschap*. Geraadpleegd op 30 januari 2014 van <http://www.distributedleadership.nl>
- Hulsbos, F., I. Andersen, J.W.M. Kessels & H. Wassink (2012). Professionele ruimte en gespreid leiderschap. Rapport 37. Heerlen: LOOK – Open Universiteit.
- Kessels, J.W.M. (2012). *Leiderschapspraktijken in een professionele ruimte*. Oratie, LOOK Open Universiteit, Heerlen.
- Spillane, J.P. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

wetenschappelijk onderzoek is leiderschap gekoppeld aan je positie. Daarmee vernauwt je de blik op het begrip leiderschap tot de mensen die een formele leidinggevende functie hebben." Joseph: "Als je leiderschap omschrijft als invloed nemen, dan is dat iets anders dan de baas spelen. Iemand die een directiefunctie heeft, wordt geacht invloed uit te oefenen. Maar daarmee is leiderschap uitoefenen niet voorbehouden aan het hebben van die positie. Tegelijk is dat ook het moeilijke aan het nemen van invloed. Zodra iemand dat doet, kan dat de vraag oproepen of hij nu ook die positie inneemt en dat kan als bedreiging voelen. Dat maakt het spannend. Gespreid leiderschap, het afwisselend invullen van de voortrekkersrol, kan heel goed samengaan met een vorm van formeel leiderschap. Zeker als dat formele leiderschap grote waarde hecht aan het ondersteunen van initiatieven, of het creëren van een uitdagende werkomgeving."

"Maar wanneer het spannend wordt," vult Frank aan, "bijvoorbeeld wanneer externe druk groter wordt, komt het gespreid leiderschap vaak onder druk te staan. Durf je als schoolleider het leiderschap nog te delen wanneer je slagingspercentages beneden de norm zijn en de inspectie je onder verscherpt toezicht heeft gesteld? Dit type druk maakt dat veel leidinggevendenden het moeilijk vinden om hun invloed uit handen geven. Je hebt als schoolleider wel de verantwoordelijkheid en je moet laten zien dat je die ook neemt. Terwijl je ook zou kunnen beargumenteren dat juist dergelijke situaties vragen om invloed vanuit alle collega's". Joseph merkt op dat de druk van buiten groot is. "Je wordt door het bestuur of ouders aangesproken: 'U bent directeur, we houden u verantwoordelijk!' In zo'n context wordt een pleidooi voor gespreid leiderschap gezien als zwakte. Je ziet het ook in andere situaties waar het spannend is, bij reorganisaties bijvoorbeeld. Managers zijn dan druk in de weer om plannen te

maken. Medewerkers hebben een tijd niks in te brengen, moeten afwachten. Zij willen ook meedenken, maar nee, eerst moeten de leiders kaders en grote lijnen neerzetten. Dat maakt het lastig voor professionals. Die voelen dat ze geen invloed meer hebben. Het draagvlak neemt af en positietegenstellingen worden aangescherpt."

Frank: "Ik sprak één schoolleider die juist bij druk voor gespreid leiderschap kiest. Zij heeft docenten gestimuleerd om te experimenteren, om oplossingen te bedenken voor het vraagstuk. 'Ga het maar proberen.' Ze voerde veel gesprekken over hoe het met iedereen ging en hoe ze kon ondersteunen. Docenten die eerder niet mee wilden doen, stonden nu op en lieten talenten zien die niemand eerder had gezien. En dat werkte."

### **Gespreid leiderschap ook in commerciële organisaties?**

"Ik werk samen met een strak georganiseerd technologiebedrijf, dat het moet hebben van innovaties," vertelt Joseph. "Ieder erkent de noodzaak om te innoveren en innovatieteams krijgen nu een soort vrije ruimte. Ik vroeg een teamleider wat hij dan nog doet: 'Met rust laten. Ze zijn heel gedreven en weten zelf waar de vernieuwingen zitten. Mijn rol is ze te beschermen tegen de organisatie.' Deze lokale leidinggevende snapt heel goed dat je aan het innovatieproces niet veel kunt sturen, beheersen en controleren.

Ik geloof overigens niet dat het een kwestie is van laissez faire. Er is verbinding nodig op thema's als gedeelde waarden, integriteit, erkennen van expertise en de richting die je op wilt. Als je deze waarden deelt, dan kun je elkaar een grote mate van vrijheid en autonomie geven. Want je weet waar je samen voor staat. Moderne kennisintensieve organisaties zouden veel meer tijd moeten besteden aan dit soort vragen."



**Frank Hulsbos**

Frank Hulsbos is hrd-onderzoeker en adviseur met een bijzondere belangstelling voor gespreid leiderschap. In zijn onderzoek neemt hij concrete praktijkvraagstukken als vertrekpunt, zodat onderzoek direct een bijdrage levert aan de praktijk. *(foto: Geertje Geurtsen)*



**Joseph Kessels**

Joseph Kessels is hoogleraar human resource development aan de Universiteit Twente en hoogleraar opleidingskundig leiderschap aan de Open Universiteit. Zijn belangstelling gaat uit naar de condities die leren en ontwikkelen in en rond het werk bevorderen en hoe je die kunt verbeteren. *(foto: Gisèle Wulfsohn)*

Frank: "Het voorbeeld van de wijkagenten laat dit in het klein ook zien. De collega's daar deelden bijvoorbeeld de overtuiging dat de uitwisselingsdag 'voor en door wijkagenten' moest zijn. Elke bijeenkomst werd de vraag gesteld: waarvoor zit je hier en wat wil je bijdragen? Mensen die na twee vergaderingen merkten dat het hun ding niet was, stapten eruit. En de initiator van het proces bracht deze vragen steeds te berde. Als er aandacht is voor die voorwaarden, dan verandert een groep losse individuen in een krachtig team."

Joseph: "En het start altijd met een intrigerend vraagstuk: het moet toch anders, slimmer, goedkoper, met minder afval, duurzamer of beter kunnen. Je kunt het niet uitstaan dat een bepaald vraagstuk niet is opgelost. Dat levert een gedrevenheid op, die sterk verbindend is en innovatie oplevert.

De voorschool van gespreid leiderschap is de *Community of Practice*: groepen mensen die elkaar opzoeken rond een gemeenschappelijk

thema, daar iets in willen leren, zonder dat er een manager om gevraagd heeft. Dat gebeurde ook in commerciële organisaties. Op een gegeven moment gingen managers de waarde van deze communities zien en ze vervolgens bewust 'instellen': we hebben een lastig vraagstuk, daar zetten we een community op. Maar als het zo start, is de kracht weg."

Frank heeft zich afgevraagd hoe het wel werkt: "Een initiatiefnemer vertelt over zijn vraagstuk en maakt voor anderen duidelijk wat hem bezighoudt. Anderen kunnen vervolgens bedenken of ze er ook iets mee hebben. Dan ontstaat een netwerk. Iemand die er niks mee heeft, haakt af. Een absolute voorwaarde is dus dat je niet door je leidinggevende gestuurd wordt om in zo'n team te gaan zitten. Gebeurt dat toch, dan gaat zo iemand advocaat van de duivel spelen. Dat lijkt op kritisch reflecteren, maar is soms bijna boycotten. Vroeger dacht

ik: 'Die advocaat van de duivel, daar moet je goed naar luisteren, die houdt je scherp.' Nu denk ik: 'Daar heb ik helemaal geen behoefte aan, hij loopt alleen maar in de weg en zit wat tegen te denken'."

"De advocaat van de duivel," vervolgt Frank, "gaat ervan uit dat problemen zich niet mogen voordoen, dat je ze vóór moet zijn. Het gevolg daarvan is, dat je geen gelegenheid creëert om te leren van lastige problemen en vraagstukken die je tegenkomt." Joseph: "Gespreid leiderschap laat zich niet vanuit de top van een organisatie plannen. Daarin is het onderscheidend ten opzichte van participatief leiderschap. Als je die gedachte doorzet, zou je veel kunnen winnen door meer tijd te besteden aan vragen als: Waar wil jij aan werken? Wie zie je daar mogelijk een bijdrage aan leveren? Als je uitgenodigd wordt voor zo'n gesprek, wordt dat duidelijker. Kennisproductiviteit en leren vinden plaats op basis van onderwerpen waar mensen zelf voor kiezen."

### Gespreid leiderschap als voorwaarde voor leren

We praten over de bouwsector, waar gespreid leiderschap ver weg lijkt, maar we tegelijkertijd voorbeelden zien van zeer effectieve manieren om samen problemen op te lossen. De uitvoerder die zijn timmerlieden oplossingen laat vinden, bijvoorbeeld voor veiligheidsvraagstukken. Joseph: "Daar waar een sterk hiërarchische gelaagdheid is, zullen medewerkers zeggen: 'Ik denk dat het anders moet, maar als de baas zegt dat het op zijn manier moet, dan doen we dat maar.' Met vaak als gevolg dat ze vooral bezig zijn om te laten zien dat de baas ongelijk heeft. Als je het omgekeerd zou aanpakken en de coördinerende rol van uitvoerder aan een teamlid zou laten, en ieder zou worden uitgenodigd op het specifieke deel van zijn vakmanschap, dan kom je er waarschijnlijk

ook uit. Dan heb je meer expertise dan de uitvoerder in zijn eentje heeft. Tegelijk leren de vakmensen in die situatie waarschijnlijk meer en sneller." Frank: "In de sterk hiërarchische omgeving leer je om jezelf niet al te veel negatief in beeld te brengen. Je leert om je te drukken als het moeilijk wordt, in plaats van dat je leert op je vakterrein. Stel dat je de uitvoerdersrol overbodig maakt, dan zal dat leiden tot een versnelde ontwikkeling van vaklieden."

"Gespreid leiderschap laat zich niet vanuit de top van een organisatie plannen"

Joseph: "Gespreid leiderschap is voorwaarde om met collega's te kunnen leren en ontwikkelen. Het is ook een voorwaarde voor fysiek veilig werken. Als mensen niet kunnen participeren in de vorm van gespreid leiderschap, zullen ze nooit veilig werken. Je kunt niet veilig werken op bevel en gehoorzaamheid, je kunt je alleen aan de regels houden maar echt veilig werken lukt niet. Maar als je respect ervaart in je vak, dan voelt het als een afgang als je onveilig werkt. Mensen voelen zich dan verantwoordelijk, zijn alerter, vangen meer signalen op. Het is dan onderdeel van het vakmanschap om veilig te werken."

Frank: "En dat is een basisovertuiging die je als leider nodig hebt: professionals willen het goed doen. Een docent wil niet dat slagingspercentages laag zijn. En professionals kunnen het goed doen, als leiders daarvoor de omstandigheden creëren." ■