

BEELDEN VAN LEIDERSCHAP

Wil jij beter in kunnen spelen op ontwikkelingen in en rond jullie schoolorganisatie? Dan is het nodig (als organisatie) om wendbaar te zijn! Teamvorming en het benutten van ieders expertise is voor het realiseren van die wendbaarheid van groot belang. Daarom functioneren er in het mbo en hbo inmiddels thuishuisteam en opgaveteams. Bij de HU is het thuishuisteam de plek waar je een aanstelling hebt en heeft dit team een hiërarchisch leidinggevende. Opgaveteams bestaan uit personen die passende expertise hebben bij een opgave. Hier is leiderschap niet formeel belegd. Bij beide soorten teams leven vragen rondom passend leiderschap.

In drie verschillende groepen is leiderschap onderzocht. Bij alle drie wilden de betrokkenen zelf aan de slag met het ontwikkelen van hun (team)leiderschap. Daarom werd een leiderschapstraject opgezet, dat meebewoog met de praktijksituaties van de betrokkenen en wetenschappelijke input deelde.

Het model van Day en Harrison (2007) werd als onderlegger gebruikt in het onderzoek, weergegeven in onderstaande blokken. Dit model onderscheidt drie niveaus van beelden van leiderschap die op elkaar voortbouwen. Dit betekent dat als je jezelf herkent in niveau 2, niveau 1 ook tot jouw mentale model behoort. Hoe complexer de opgave of taak is waar je voor staat, hoe belangrijker het is om tot en met niveau 3 van het mentale model te hebben. Dan kun je per situatie passend leiderschap tonen.



Mentaal leiderschapsmodel (Day & Harrison, 2007)

THUISTEAMS

Twee groepen betroffen leidinggevend van thuishuisteam. Bij beide groepen werd leiderschap eerst veelal gezien als een proces tussen individuen waarbij zij als leidinggevend aan zet zijn (*blok 1 en 2*). De meeste leidinggevend groeiden gedurende het traject naar een beeld van leiderschap als sociaal systeem (*blok 3*). Een dilemma voor hen is wanneer je teams het beste aanstuurt of juist loslaat en hoe je een gedragen verandering teweeg brengt.

Leden uit thuishuisteam hbo
N=10

Leden uit thuishuisteam mbo
N=7

OPGAVETEAMS

De derde groep betrof leden van verschillende opgaveteams. De meesten van hen zien leiderschap als een gedeelde verantwoordelijkheid (*blok 2 en 3*). Na afloop van het leiderschapstraject zijn de beelden van een aantal deelnemers verder ontwikkeld, terwijl anderen stabiel bleven of zelfs een minder complex beeld lieten zien. Een dilemma voor hen is welk leiderschap past bij een opgave(team), omdat niemand zich vanuit een formele functie verantwoordelijk voelt voor een opgaveteam.

Leden uit opgaveteams hbo
N=10

Bij alle drie de groepen zijn met interviews en logboeken data verzameld. Hieruit blijkt dat er nauwelijks gesprekken worden gevoerd over wat en wie in leiderschap nodig is. Dit is wel aan te raden, want het eigen beeld over wat leiderschap is, stuurt namelijk het eigen leiderschapsgedrag. Het onderzoek toont dat deelnemers zich vaak onbewust zijn van hun eigen leiderschapsbeeld en hun leiderschapsontwikkeling. De meesten denken dat ze op een hoger niveau opereren dan dat blijkt uit wat ze vertellen over hun leiderschapsgedrag. Het is belangrijk om jouw eigen beeld te kennen en die van jouw collega's. Dan pas kun je tot een gedeeld beeld komen over welke leiderschap past bij het team en de teamopdracht.



GESPRESKMODEL BEELDEN VAN LEIDERSCHAP

Het onderwijs kan profiteren van het voeren van een open gesprek over leiderschap, verantwoordelijkheden en expertises. Als team heb je dan meer handelingsmogelijkheden voor uiteenlopende situaties (o.a. Engeström, 2018; Torfing, 2019), omdat je elkaars expertise kent en kunt inzetten. Dit gespreksmodel kan teams helpen om het gesprek over leiderschap te openen.

01. REFLECTEER ZELF

Sta stil bij jouw beeld van leiderschap. Kies hiervoor een team waar jij deel van uitmaakt. Stel jezelf de volgende vragen en teken of noteer dit:

- Wat is leiderschap volgens jou?
- Van wie is leiderschap volgens jou, van een persoon of een sociaal systeem?
- Waar in het model past jouw beeld van jouw leiderschapsgedrag het best en waarom?

Bekijk een team waar jij onderdeel van bent:

- Zijn jullie een team?
 - Denk aan: delen we een verantwoordelijkheid?, zijn we met ongeveer 8 personen of veel meer en daarmee te groot?
- Hoe ziet leiderschap in jullie team eruit en (hoe) past dat bij jullie opdracht?

Ga door op jouw gedrag:

- Gedraag jij je als een leider? Wanneer?
- Is dat hetzelfde in verschillende situaties
- (Hoe) Kun je dat verklaren?
- (Hoe) Zet jij een team aan tot gezamenlijk leiderschap?
- Hoe zie je dat terug in jouw tekening of notities over jouw beelden van leiderschap?



02. BESPREEK JULLIE BEELDEN

Wissel met je teamleden elkaars beelden van leiderschap uit:

- Wat hebben we gezamenlijk en waar zitten verschillen in onze beelden?
- Hoe kijken we naar de opdracht die we als team hebben; denken we daar hetzelfde over?
- Waar ligt ieders expertise om die opdracht te realiseren?
- Benutten we die expertise nu?
- Wat en hoe kunnen we organiseren om die expertise zo goed mogelijk te benutten?
- Welke behoeften hebben wij rondom leiderschap van elkaar?
- Welke verantwoordelijkheden hebben we met elkaar? Wat hoort bij wie?



03. SPREEK AF

Bespreek met elkaar welke behoefte er is aan het maken van afspraken rondom leiderschap:

- Willen we vastleggen wie welke verantwoordelijkheid heeft?
- Hoe komen we met elkaar tot besluiten?
- Wie legt de afspraken waar vast?
- Hoe gaan we elkaar aanspreken als het leiderschap niet (meer) passend is bij de teamopdracht, of dat het nodig is de teamopdracht aan te passen?

