

5 Welk leiderschap hebben wij nodig?

In samenwerking is er sprake van leiding. Het kan zijn dat er een leider wordt aangewezen. Het kan ook zijn dat niemand expliciet de rol van leider heeft. In beide situaties kan het zijn dat er leiding uit de groep komt. Leiderschap is een proces.

Dit hulpmiddel is bedoeld om stil te staan bij de vraag welke afspraken er zijn over leiderschap en vanuit welke houding er leiding gegeven wordt.

Werkvorm

In de werkvorm maken we onderscheid tussen:

- leiderschapsactiviteiten: activiteiten die in het proces nodig zijn om te kunnen spreken van leiderschap in de samenwerking;
- persoonlijke kwaliteiten van leiders: kwaliteiten van degenen die zich verantwoordelijk voelen voor die activiteiten.

Benodigd: Een wand, bord of groot vel papier waarop deelnemers kunnen schrijven, met een open ruimte in het midden waar je de gezamenlijke opbrengst noteert.

Digitaal kan ook: Maak bijvoorbeeld een "Muur" met padlet (zoek op het web naar padlet en je start dit snel en eenvoudig op). Stuur de padlet-link naar alle deelnemers.

Beantwoord met elkaar en met behulp van de toelichting en stapsgewijze aanpak hieronder de volgende vier vragen:

1. Welke leiderschapsactiviteiten hebben we nodig?
2. Welke mens(en) gaan dit (samen) doen?
3. Welke afstemming en ondersteuning is er voor deze mensen en met de leidinggevenden in de school?
4. Welke afspraken maken jullie over formatieve evaluatie van het leiderschap in de groep?

Toelichting en stapsgewijze aanpak per vraag

Vraag 1. Welke leiderschapsactiviteiten hebben we nodig?

Stap 1: Leiderschap kan meer of minder op mensen en/of taken gericht zijn. In de kennisbank over leiderschap op "Managementsite" vinden we de volgende beschrijving van het verschil tussen *taak- en mensgericht leiderschap*:

- Taakgerichte leiderschap: is vooral gericht op het volbrengen van de (concrete en meetbare) taken waarvoor zij zich gesteld zien.
- Mensgericht leiderschap: de nadruk ligt op de behoeften van hun medewerkers; het gaat om zaken als inspireren, motiveren en coachen.

Elke deelnemer kiest of hij/zij een taak- en/of mensgericht leiderschap wenselijk vindt in deze groep. Dat doe je door veldjes te maken aan de rand van de muur. Met als titel "*taak*" of "*mens*". Elke deelnemer maakt dus 1 óf 2 veldjes.

Kijk of taak of mens overheerst. Zet de velden die overheersen in een cirkel, met een open plek in het midden. De andere velden schuif je aan de kant.

Stap 2: Schrijf ieder voor zich op het eigen veld:

- In geval van *Taak*: welke taken verwacht ik van de leider(s) in onze groep?
- In geval van *Mens*: voor welke behoeften verwacht ik dat de leider(s) in onze groep aandacht hebben

Vergelijk onderling de velden. Teken de overeenkomsten samen op in een nieuw veld in het midden. Bespreek de verschillen en maak eventueel een extra veld in het midden voor de dingen waarover je het niet eens wordt.

Archiveer deze opbrengst (maak bijvoorbeeld een foto; of een pdf-export in padlet); start een nieuwe muur. Heb je net stap 1 en 2 voor Taak gedaan, doe dat dan nu voor Mens; of andersom.

Vraag 2. Welke mens(en) gaan dit (samen) doen?

Stap 1: Zet de overeengekomen verwachtingen op gebied van Taak en Mens in het midden. De andere velden gaan weg.

Deelnemers die aan *Taak* of *Mens* willen bijdragen maken nieuwe velden aan; en schrijven daarin op:

Veld 1: Wat ik wil bijdragen aan taakgericht werken?

Veld 2: Wat ik wil bijdragen aan mensgericht werken?

Stap 2: Bespreek met elkaar wat je goed vindt passen. Verschuif daarvoor velden bij elkaar. Ga door tot er een plaatje ontstaat over:

- wie het leiderschap in deze groep gaat dragen
- hoe daarmee verwachtingen over taak- en mensgericht werken recht wordt gedaan

Archiveer het resultaat (foto of pdf-export). Laat het 'plaatje' staan. De overige velden kunnen verwijderd.

Vraag 3: Welke afstemming en ondersteuning is er voor deze mensen en met de leidinggevenden in de school?

Stap 1: Maak 2 velden:

Veld 1: afstemming tussen de leiders

Veld 2: ondersteuning in de groep

Onderscheid de leider(s) van de andere deelnemers in twee groepen (breakout rooms, indien online). NB Het kan zijn dat de groep "leider(s)" uit 1 persoon bestaat.

De leider(s) vullen veld 1 (afstemming) in: wat doen zij tijdens en tussen de groepsbijeenkomsten door om onderling af te stemmen over de leiderschapstaken en/of mensgericht werken?

De andere deelnemers vullen samen het veld ondersteuning in: op welke ondersteuning uit de groep kunnen de leiders rekenen als zij hun leiderschapstaken gaan uitvoeren en het mensgericht werken gaan waarmaken?

Stap 2: Weer plenair: De twee groepen lezen het veld van de andere groep en formuleren feedback, feedforward en/of feed up bij het veld. Schrijf deze feedback onder in het veld.

De twee groepen verwerken elke de feedback of maken er afspraken over hoe zij de feedback gaan meenemen in de komende periode.

Vraag 4: Welke afspraken maken jullie over formatieve evaluatie van het leiderschap in de groep?

Besprek wanneer en hoe jullie met elkaar gedurende het proces en aan het einde van de samenwerking het leiderschap willen evalueren. Wat vinden de leider(s) en deelnemers prettig en nodig? Open een apart veld en geef daarin de afspraken weer.
Archiveer het resultaat (foto of pdf-export).

Wil je meer weten over leiderschap?

Zoek je een handige compacte beschrijving van wat we onder leiderschap verstaan en een overzicht van de belangrijkste uitdagingen heden ten dage, kijk dan ook eens in de kennisbank van Managementsite over leiderschap.

Deze werkvorm bouwt daarop voort; aangevuld vanuit ideeën over onderwijsleiderschap die zijn beschreven in het boekje [\(zie de map Literatuur\)](#):

Geijssel, F. (2015). *Praktijken en praktijkwijsheden van onderwijsleiders*. Amsterdam/Diemen: Universiteit van Amsterdam/NSO-CNA Leiderschapsacademie.

Op de website van NSO-CNA Leiderschapsacademie vind je een beroepsprofiel van de onderwijsleider dat Femke Geijssel samenstelde in de tijd dat ze bijzonder hoogleraar was. De huidige beroepsstandaard voor schoolleiders in het voortgezet onderwijs (zie websites van het Schoolleidersregister VO en de VO-raad) bouwt hierop voort.