

>Distributed leadership: gespreid of gedeeld?

>[Hester Hulpia](#) (Universiteit Gent) schreef in 2009 een [interessant artikel](#) (betaalde link) over het concept 'distributed leadership'. Dat begrip krijgt steeds meer aandacht, zowel in wetenschappelijk onderzoek als in de onderwijspraktijk. Tegelijk is het een lastig begrip: wat wordt er nu precies mee bedoeld en wat kunnen schoolleiders ermee? Hulpia onderzocht de relatie tussen de mate waarin leiderschap 'gedeeld' is, en de jobsatisfactie (de eigen tevredenheid met het werk) van schoolleiders. Leiderschap deelde ze op in verschillende functies en kenmerken. Het blijkt dat de 'ondersteuningsfunctie' die schoolleiders hebben naar leraren het meest 'gedeeld' is tussen verschillende leidinggevendenden in een school. De functie 'supervisie' echter is het meest gecentraliseerd. Tevens blijkt dat schoolleiders die in een coherent (management)team werken, het meest tevreden zijn over hun werk. De mate waarin leraren participeren in besluitvorming heeft geen effect op de jobsatisfactie van schoolleiders. Hieruit concludeert Hulpia dat 'distributed leadership' nog niet de panacee is om alle leiderschapsproblemen op te lossen, maar dat wel aangetoond is dat het belangrijk is dat schoolleiders goed kunnen samenwerken, en een open discussie kunnen aangaan in hun team over gezamenlijke doelen en rolverdeling. Hulpia heeft een interessant en bruikbaar onderzoek gedaan, door het lastige begrip leiderschap te concretiseren in een aantal aspecten. Het is mooi om bevestigd te zien wat het belang van samenwerking binnen een team is, ook tussen leidinggevendenden onderling. Het begrip 'distributed' vat zij in haar onderzoek voornamelijk op als 'gedeeld', en daarmee als iets dat je kunt 'implementeren.' Daar zet ik vraagtekens bij. [Jim Spillane](#), die de term 'distributed leadership' als eerste gebruikte, [stelt uitdrukkelijk](#) dat 'distributed leadership' vooral een raamwerk is, een andere manier van kijken naar leiderschap. Het is daarom beter van 'gespreid leiderschap' te spreken dan van 'gedeeld'. Dat 'distributed leadership' niet de oplossing is, zoals Hulpia stelt, klopt, omdat distributed leadership geen oplossing pretendeert te zijn. Het gaat erom dat je anders gaat kijken. De aanbevelingen die zij doet, verwijzen daar ook weer naar: schoolleiders moeten meer samenwerken, en open gesprekken voeren. Maar die schoolleiders hebben juist behoefte aan onderzoek dat laat zien hoe dat samenwerken eruit ziet, in de dagelijkse praktijk. En hoe die open gesprekken dan gevoerd worden. En op welke manier er dan een wisselwerking ontstaat, waarin initiatieven van 'leiders' en 'volgers' elkaar opvolgen, en gecombineerd raken. Welke omstandigheden zorgen voor meer succesvolle initiatieven, wat moet de formele leider daarvoor doen? Daar willen we graag meer van weten. De uitdaging is om het 'distributed leadership'-raamwerk verder te concretiseren om juist die processen in beeld te krijgen.