



BEELDEN VAN LEIDERSCHAP BINNEN HOGESCHOOL UTRECHT

AUTEURS: Angela de Jong, Akke Hak, Mieke Koeslag-Kreunen, Elsemarijn Ippel & Mees Kok, Lectoraat Werken in Onderwijs, 2025. Vormgeving: Kaoutar El Khattouti

De HU wil professionals opleiden met innovatievermogen. Om dit te realiseren wordt steeds meer in teamverband gewerkt. Want zo kan ieders invloed en expertise beter worden benut. Dit wordt vaak georganiseerd in thuishetams en opgaveteams¹. Elk thuishetam heeft een hiërarchische leidinggevende en dit is het team waar je een aanstelling hebt. In een (tijdelijk) opgaveteam is leiderschap vaak niet formeel vastgelegd en komen leden bij elkaar voor een opgave op basis van hun expertise.

Het lectoraat Werken in Onderwijs verrichtte onderzoek vanuit de vraag van leidinggevend en van thuishetams en leden van opgaveteams. Zij ervaren namelijk onduidelijkheid rondom leiderschap en de onderlinge verantwoordelijkheden hierin. Day en Harrison's (2007)² model werd als onderlegger gebruikt. Dit model onderscheidt drie beelden van leiderschap die op elkaar voortbouwen, weergegeven in de drie onderstaande blokken die opbouwen van eenzijdig naar veelzijdig.

Uit het onderzoek blijkt dat leidinggevend en aan thuishetams (N=10) leiderschap veelal zien als een proces tussen individuen, en dat de leidinggevende vooral aan zet is (zie blok 1 en 2). Zij ervaren dilemma's wanneer je teams aanstuurt of juist loslaat en in hoe je verandering teweegbrengt. Leden van opgaveteams (N=10) zien leiderschap vooral als een gedeelde verantwoordelijkheid van alle teamleden (zie blok 3). Hoe leiderschap vormgegeven moet worden in een opgaveteam vinden zij wel nog lastig. Dit komt volgens hen onder andere door het ontbreken van een formeel leidinggevende wat maakt dat niemand zich standaard vanuit een functie verantwoordelijk voelt voor het team.

Bij beide groepen deelnemers valt bovendien op dat zij nauwelijks gesprekken voeren 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 gedrag. Het onderzoek toont dat deelnemers zich vaak onbewust zijn van hun eigen leiderschapsbeeld en dat het vaak eenzijdig is dan ze zelf in de gaten hebben. Het is belangrijk om elkaars beelden te kennen en om tot een gedeeld beeld te komen over wat aan leiderschap past bij het team en de teamopdracht.

1. LEIDERSCHAP VANUIT EN NAAR INDIVIDU



- Rolgebaseerde autoriteit
- Individueel, top-down

"Leiderschap is volgens mij dat je verantwoordelijkheid durft te nemen en daar anderen in mee kunt nemen. In jouw visie en jouw beleid, heel breed, en dat betekent dat je dat je besluiten durft te nemen. [...] Dus dat je op een gegeven moment knopen durft door te hakken."

- Leidinggevende van een thuishetam

2. LEIDERSCHAP IN INTERACTIE



- Beïnvloeding tussen individuen
- Visionair, krijgt mensen mee

"Voor mij geldt dat laatste [over leiderschap], dus wie het weet, mag het zeggen. En dat betekent ook dat dat voor mij ook een vorm van leidinggeven is of leiding nemen is. [...] Het gaat erom dat je als leidinggevende wel besluiten moet nemen, maar als mijn collega's hele goeie ideeën hebben daar ook ruimte voor is. Dat dat past ook in teamgericht organiseren."

- Leidinggevende van een thuishetam

3. LEIDERSCHAP ALS SOCIAAL SYSTEEM



- Gedeelde verantwoordelijkheid
- Situationeel, niet persoonsgebonden

"Leiderschap is transparant en open zijn en iedereen ruimte geven om zich te ontwikkelen, vanuit zijn eigen kwaliteiten en talenten, maar ook ten gunste van de organisatie, waardoor je met elkaar kan groeien en de organisatie ook kan groeien."

- Leidinggevende van een thuishetam

Mentaal leiderschapsmodel (Day & Harrison, 2007)

BESPREEK JULLIE BEELDEN VAN LEIDERSCHAP

Een gesprek over leiderschap in (thuis/opgave)teams kan samenwerking en resultaten van teams versterken.

01. REFLECTEER ZELF

Sta stil bij jouw beeld van leiderschap. Stel jezelf de volgende vragen, maak een tekening of schrijf het op: Wat is leiderschap volgens jou? Van wie is leiderschap? Wees eerlijk naar jezelf, hoe zie jij dat? Bij welk van de drie blokken van hierboven past dat plaatje het best en waarom?

Bekijk dan eens een team waar jij onderdeel van bent: Zijn wij een team? Hoe ziet leiderschap in jullie team eruit en hoe past dat bij jullie opdracht? Ga vervolgens door op jouw gedrag: Wanneer gedraag jij je als een leider? Is dat hetzelfde in verschillende situaties? (Hoe) Kun je dat verklaren? Hoe zie je dat terug in jouw tekening of notities?



02. BESPREEK JULLIE BEELDEN

Wissel met je teamleden elkaars beelden van leiderschap uit. Wat hebben we gezamenlijk en waar zitten verschillen? Zien we ook van wie leiderschap is, en is dat te herkennen in ieders gedrag? En hoe kijken we naar de opdracht die we als team hebben; denken we daar hetzelfde over? Van daaruit bekeken: welke behoeften hebben wij rondom leiderschap van elkaar? Waar ligt ieders expertise om die opdracht te realiseren, en wat en hoe kunnen we organiseren om die zo goed mogelijk te benutten?



03. SPREEK AF

Bespreek met elkaar welke behoefte er is aan het maken van afspraken rondom leiderschap, wie welke verantwoordelijkheid heeft, hoe besluiten tot stand komen en wanneer je hier een volgende keer bij stil wilt staan. Wie legt de afspraken waar vast? En 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?



1: Zie: www.een.hu.nl/groep/werken-in-teams/165
 2: Day, D. V., & Harrison, M. M. (2007). A multilevel, identity-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review*, 17(4), 360-373.