



# *Gespreid leiderschap als motor van schoolontwikkeling*

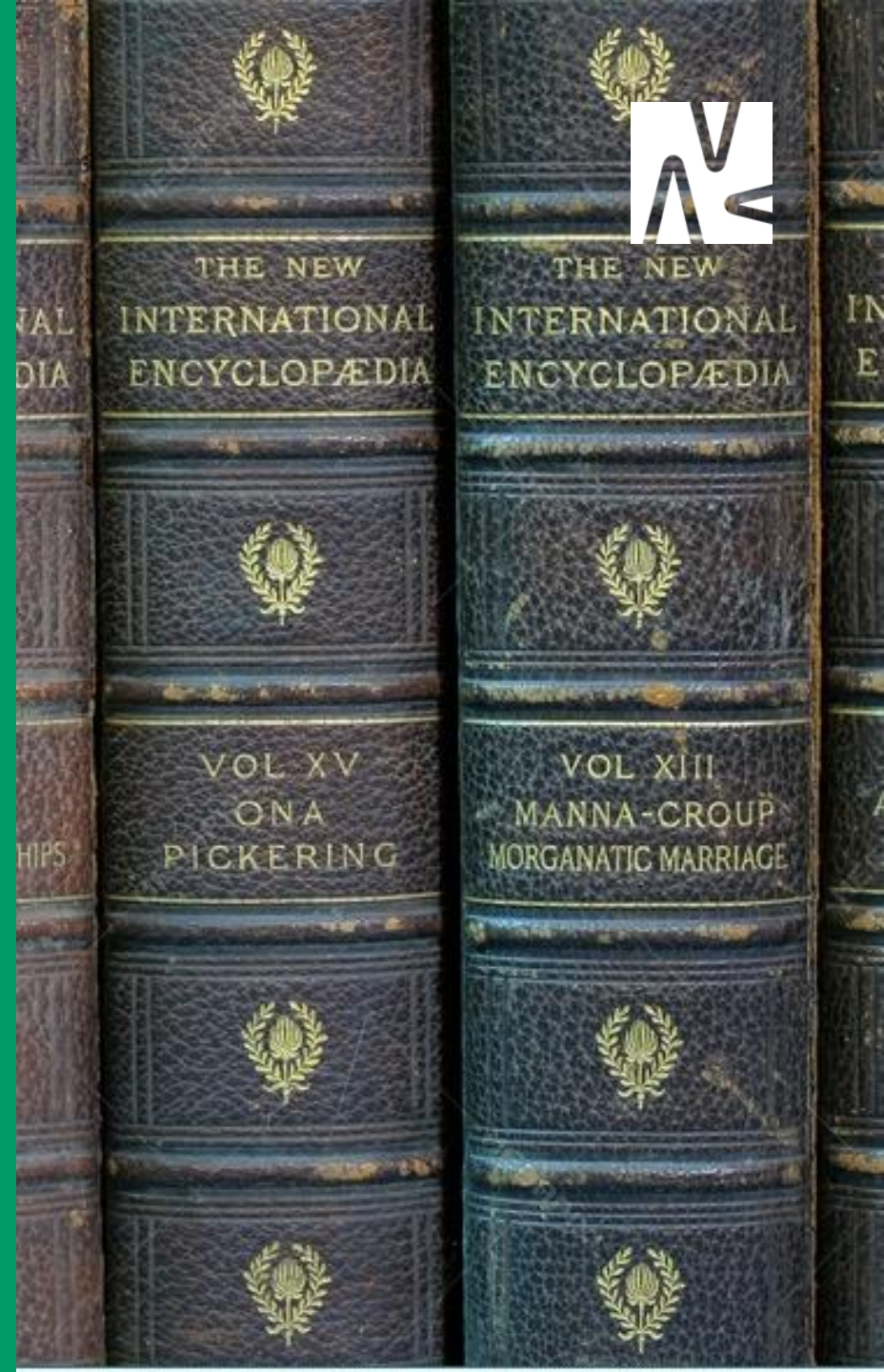
*SOK congres – 5 juni 2026*

Stefan van Langevelde

*Welke encyclopedie  
heeft de grootste kans  
van slagen?*



*Pink (2010)*



# *Wat vraagt de samenwerking van de meeste betrokkenen?*



## Encyclopedie 1

Reactief

Werken aan andermans  
kwaliteitsnormen

Verantwoordelijk voor een onderdeel

Uitvoeren

## Encyclopedie 2

Proactief

Werken aan gezamenlijke kwaliteitsnormen

Eigenaar van het geheel

Ontwikkelen



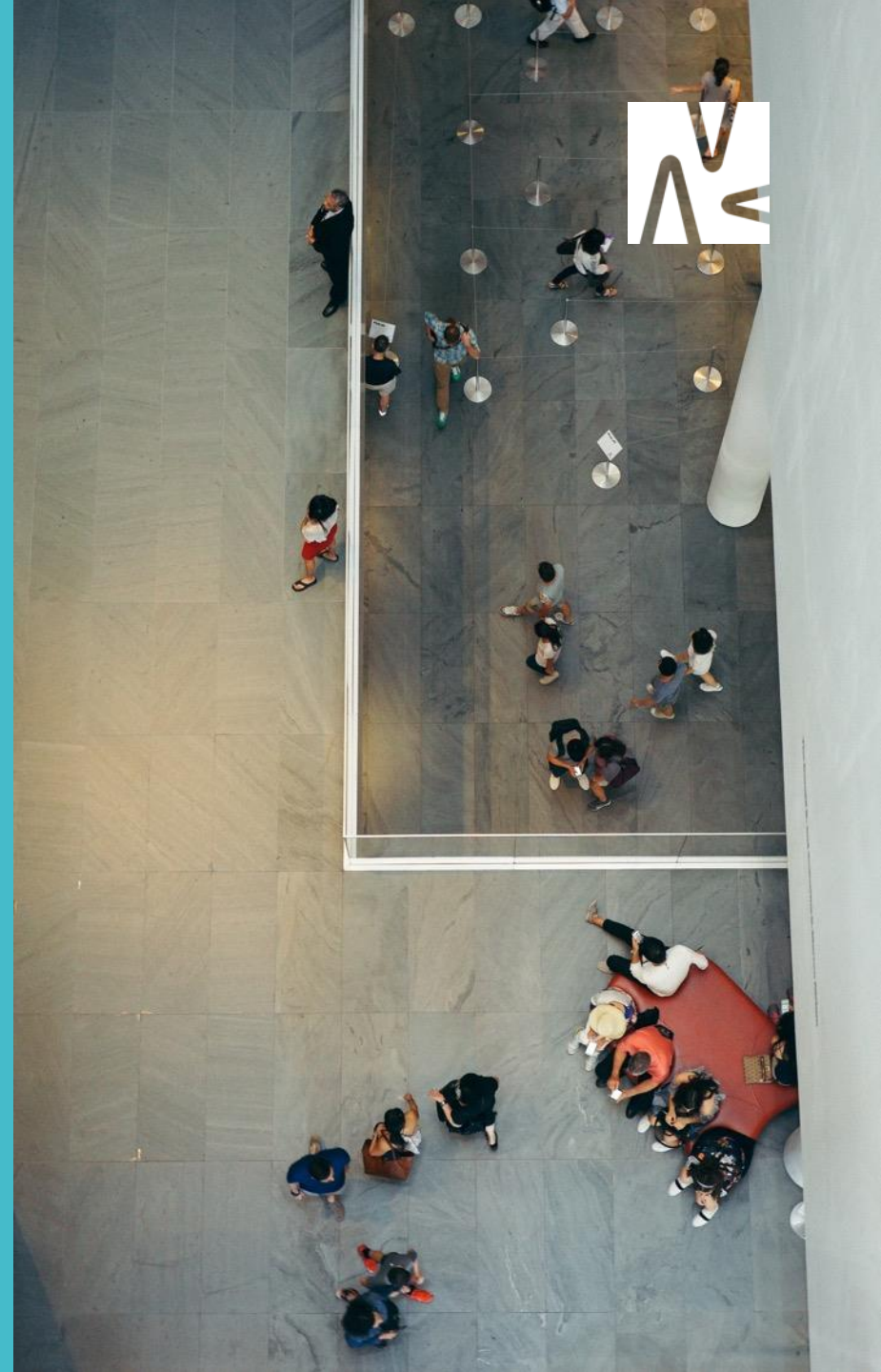
CENTRALE VRAAG

*Hoe kan leiderschap bijdragen  
aan samenwerking en  
vernieuwing in de school?*

# In gesprek

*Ben jij een leider?  
Waarom wel of niet?*

*Wat zijn belangrijke  
leiderschapskwaliteiten?*





# Perspectieven op leiderschap

*Van positie naar gespreid*

# Positioneel leiderschap:

*Invloed hoort bij één of enkelen en is verbonden aan positie*



*Centrale sturing  
is noodzakelijk*



Houterman (2017)



*De leider heeft de kwaliteiten  
om op alle momenten het  
juiste te doen*





## Positionele leiderschapskwaliteiten

---

### *Daadkracht*

besluiten nemen, doorzetten bij tegenslag

### *Actiegerichtheid*

zorgen dat anderen iets doen

### *Strategisch*

slim in het zorgen dat het op zijn/haar manier gaat

### *Visionair*

heeft een duidelijk idee over de toekomst



*Visionair én hands-on*

*Volhardend én diplomatiek*

*Benaderbaar én kaders stellend*

*Boegbeeld én “eerste onder  
gelijken”*

*...Enzovoorts*

## **Profiel**

Rector-bestuurder  
Stedelijk Gymnasium Haarlem

23 november 2018



*Vacature in Volkskrant*

# Gespreid leiderschap:

*invloed is onderdeel van elke interactie en iedereen kan leider zijn*



# *Leiderschap is invloed*



---

*Alle activiteiten die als doel hebben om invloed uit te oefenen op de motivatie, kennis, affecties of werkpraktijken van collega's, en die betrekking hebben op het primaire proces van de organisatie*

---



Spillane (2006)

*Invloed is onderdeel van iedere relatie en interactie*

*Invloed uitoefenen is goed voor je*

*Langdurig invloedrijk zijn leidt tot egoïsme*



Dacher  
Keltner

# THE POWER PARADOX

How we gain and  
lose influence

# *Invloed op basis van expertise en affiniteit*



# *Kunst van het volgen: leiderschap toekennen*



*“Het afschaffen van apartheid is  
het resultaat van kleine acties  
van miljoenen mensen”*

*– Desmond Tutu*



# Gespreide leiderschapskwaliteiten

---

## *Empathie tonen*

bewust van de ander zijn emoties

## *Geven*

delen met en respect voor anderen

## *Dankbaarheid*

uitspreken waardering

## *Verenigen*

verhalen vertellen die verbinden



Keltner (2016)

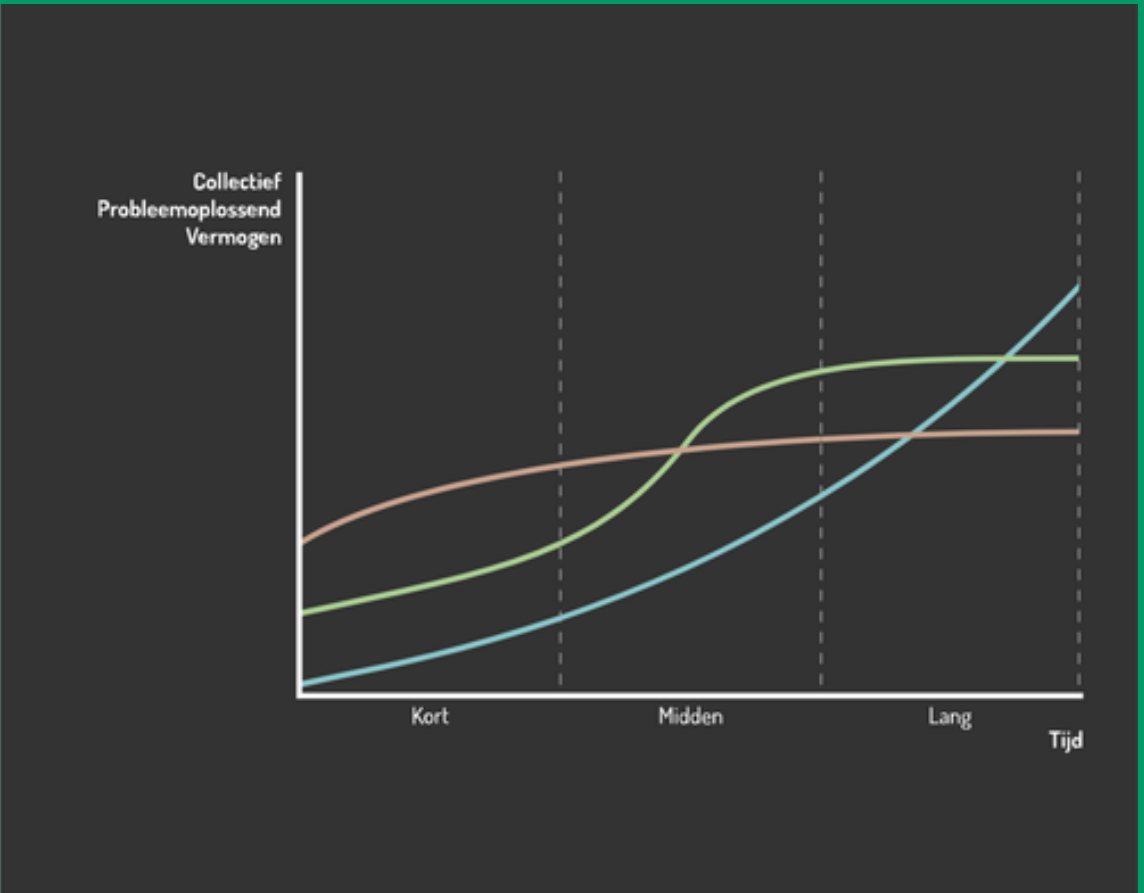


# Valkuilen van positioneel leiderschap



1. De leidinggevende verantwoordelijk houden voor alles wat er gebeurt  
*Mensen leren niet om invloed uit te oefenen en stellen zich afhankelijk op*
2. Bij een probleem kijken we naar de leidinggevende om het op te lossen  
*Het vermogen om tot oplossingen of verbetering te komen is minder*
3. Het sluit anderen uit: enkelen mogen invloed uitoefenen en anderen niet  
*De diversiteit aan kwaliteiten en expertises wordt niet benut*

# De waarde van gespreid leiderschap





*Hoe kan ik gespreid  
leiderschap versterken?*

# Stimuleren van krachtige samenwerkingen



- 1. Doelen en opvattingen zijn richtinggevend*
- 2. Benutten van verschillen in kwaliteiten en expertise*
- 3. Gesprekken zijn constructief en met interesse in elkaar*
- 4. Vraagstukken zijn een kans om samen te verbeteren*
- 5. Mentaal model is dat leiderschap kan wisselen*
- 6. Leerklimaat is gericht op van en met elkaar leren*
- 7. Structuren zijn ondersteunend en niet belemmerend*



## Positioneel

*Als ik leider ben,  
ben jij het niet*

## Gespreid

*met mijn leiderschap kan ik de  
invloed van anderen versterken*



# Wees een multiplier: *een leider die meer leiders creëert*

*door de kwaliteiten (om te leiden) van de mensen  
om zich heen te vergroten*



*Wiseman & McKeown (2015) en Brafman & Beckstrom (2008)*



# De invloed van anderen versterken (multiplier)



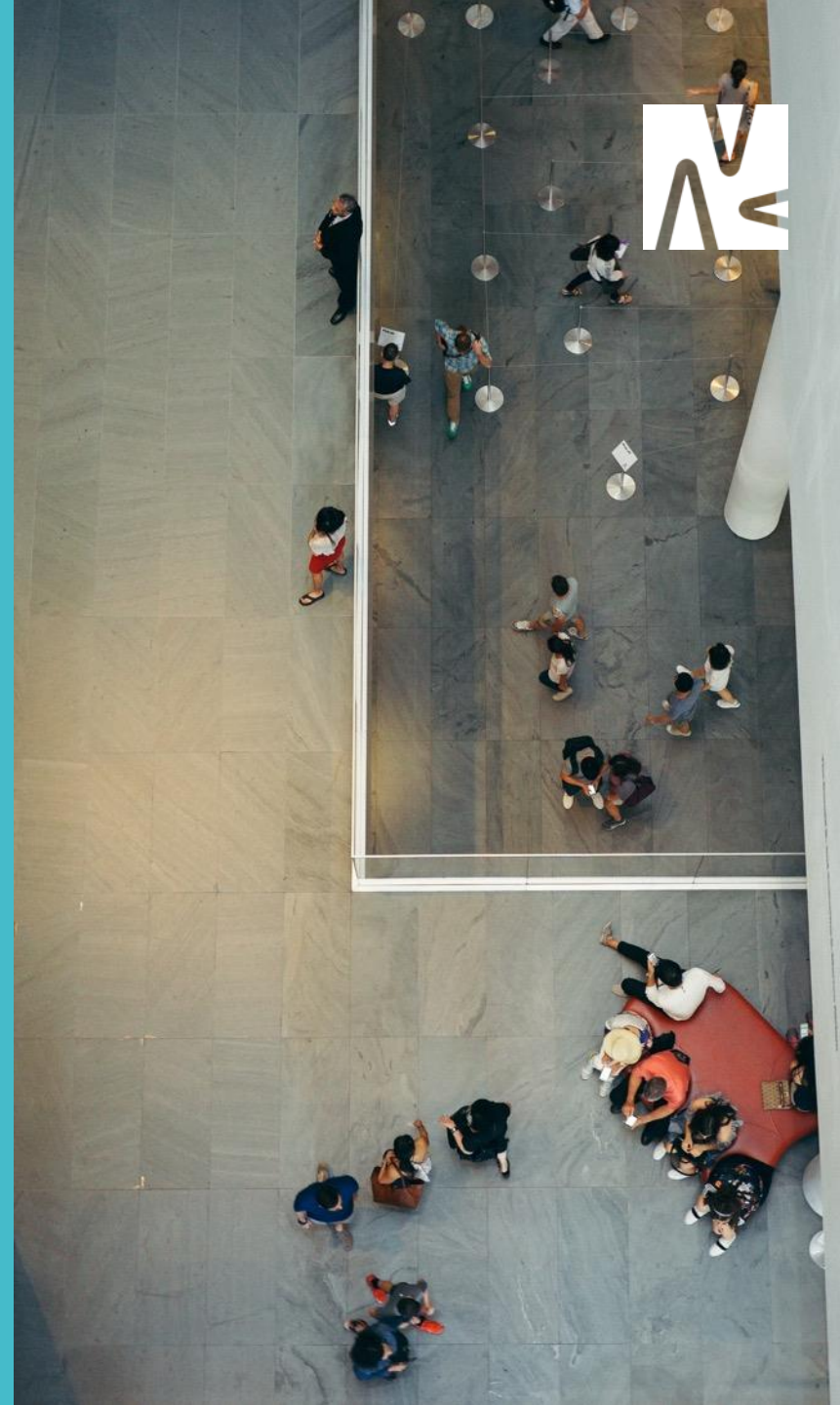
1. **Talent magnet:** aantrekken en optimaliseren van talenten
2. **Liberator:** creëer een werkomgeving waar men het beste van zichzelf laat zien
3. **Challenger:** help het team om samen de belangrijkste uitdagingen aan te gaan
4. **Debate maker:** jaag een goede discussie aan, waardoor de groep besluiten neemt
5. **Investor:** legt het eigenaarschap voor processen en resultaten bij teamleden



# In gesprek

*Wat is een mooi voorbeeld van hoe jij invulling geeft aan een van de rollen van de multiplier?*

*In welke rol van de multiplier zou jij je nog willen ontwikkelen? Denk met elkaar mee: welke eerste stap kun je hierin zetten?*



# Inspiratie



PODCAST

*Gespreid  
leiderschap  
in het onderwijs*



ACADEMIE VOOR  
GESPREID  
LEIDERSCHAP

*Luister op [gespreidleiderschap.nl/podcast](https://gespreidleiderschap.nl/podcast)*



**Nieuwsgierig naar meer?**

*[www.gespreidleiderschap.nl](http://www.gespreidleiderschap.nl)*

*[stefan@gespreidleiderschap.nl](mailto:stefan@gespreidleiderschap.nl)*