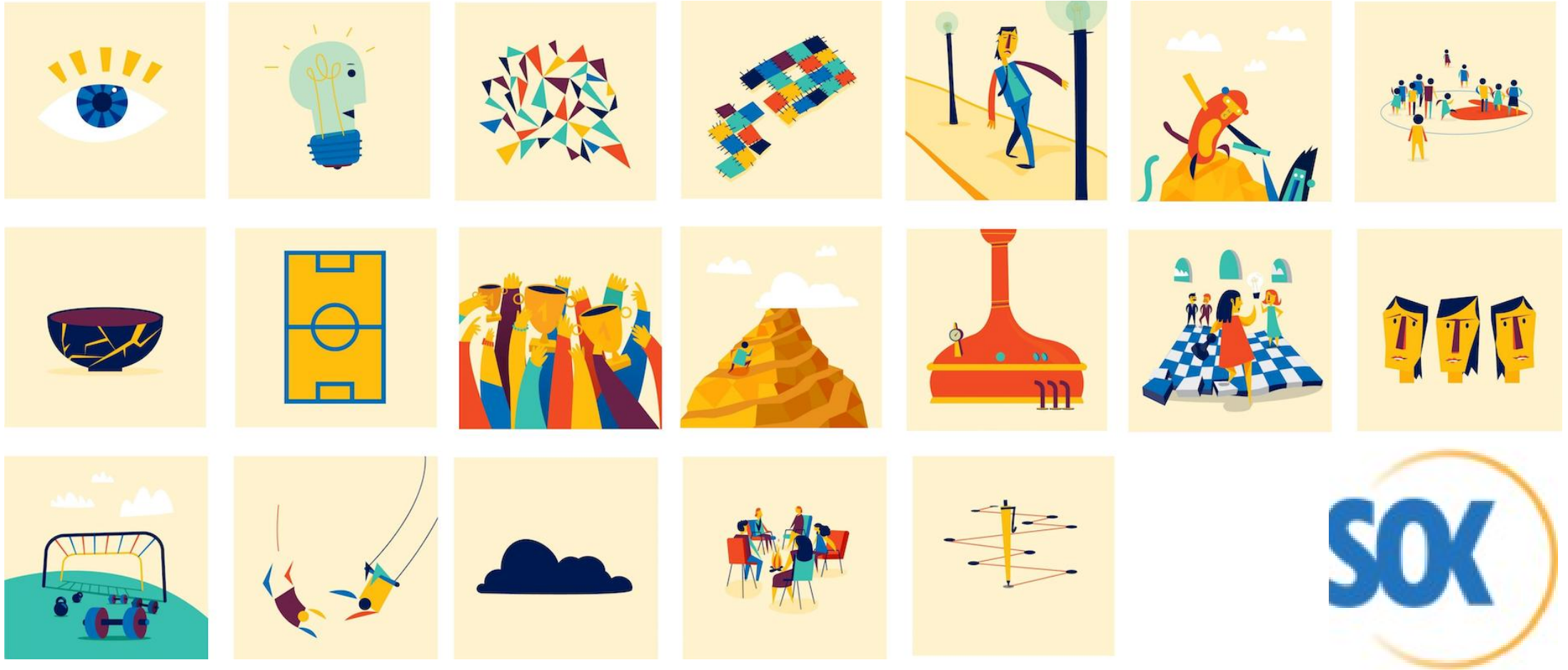


Versterken van gedeeld – verspreid Leiderschap – 5 juni 2026

Koen Marichal



Schoolleiderschap in digitale tijden – uitdagingen en kansen



Koen Marichal* en Wouter Schelfhout**

Koen Marichal

de
LEIDER
dat
zijn **WIJ**



PELCKMANS

HET PAD VAN GEDEELD LEIDERSCHAP, OVER GROEIPIJN EN WELZIJN



LEADING

Nieuw samenspel

FROM

tussen de top en het midden van

THE

organisaties

MIDDLE

Koen Marichal • Jesse Segers • Daan Sorgeloos

Pelckmans Pro

VOORBIJ DE BEDWELMENDE RETORIEK VAN GEDEELD LEIDERSCHAP IN HET ONDERWIJS

LEIDERSCHAP IN ERE HERSTELD

Beschouwingen over leiderschap dat nodig is, en wat daar voor nodig is¹

Over leiderschap.

19 inzichten



Startreflecties

- Wat is het verschil tussen gedeeld en gespreid leiderschap?
- Hoever willen we in scholen gaan in het installeren van teams? Of ook hoe combineren we 'managerialisme' en 'meritocratie/primus inter pares'?
- Teamwerk is nodig om complexiteit te absorberen en elk team heeft leiderschap nodig.
- Gedeeld leiderschap is misschien wel de 'magic move' tussen managerialisme en primus inter pares omdat het de cultuur van 'gelijkwaardige professionals' versterkt?
- Je kan werken aan gedeeld leiderschap, je kan het niet hebben.

Startreflecties

Individueel niveau

1. Actief invloed uitoefenen
2. Ego's onder controle
3. Taakvaardigheid komt eerst
4. Respectvol zijn en luisteren

Organisatieniveau

1. Empowerment (iedereen)
2. Kennis/resultaat wint van status
 3. Focus op kernwaarden
 4. Gedeelde visie (ideologie)

Groepsniveau

1. Sterke 'wij', gedeeld mentaal model
2. Roldifferentiatie, transactief geheugen
3. Psychologische veiligheid
4. Open communicatie & debat

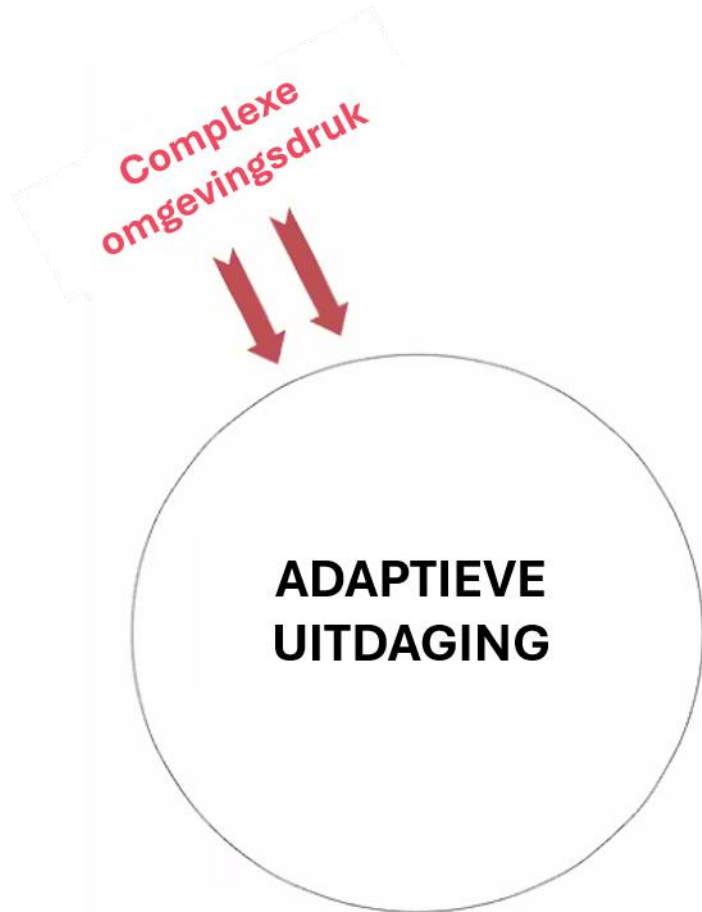
HR praktijken

1. Selectie is essentieel
2. Nadruk op leren en ontwikkelen
3. Alle stakeholders opvoeden
4. Erkenning groepsresultaat

Gedragen rollen

Startreflecties

- Het is de investering waard om complexe, adaptieve uitdagingen stap voor stap aan te gaan door het leiderschapssysteem krachtig en dynamisch te houden.



Adaptieve uitdagingen
Moeilijk om het probleem te benoemen – informatie is onderhandeld
De oplossing is niet helder
Mensen moeten hun nek uitsteken
Maatstaf = tevreden met vooruitgang/draagvermogen

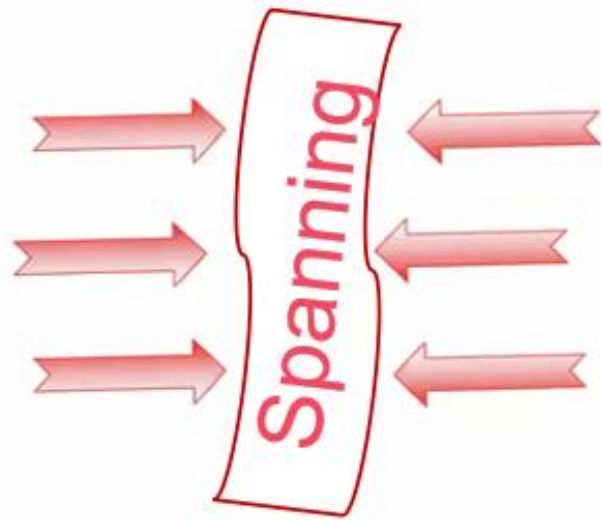
“the single most common source of leadership failure is that people, especially those in positions of authority, treat adaptive challenges like technical problems.”

(Linsky & Heifetz, 2002)

**Complexe
omgevingsdruk**



Complexe
omgevingsdruk

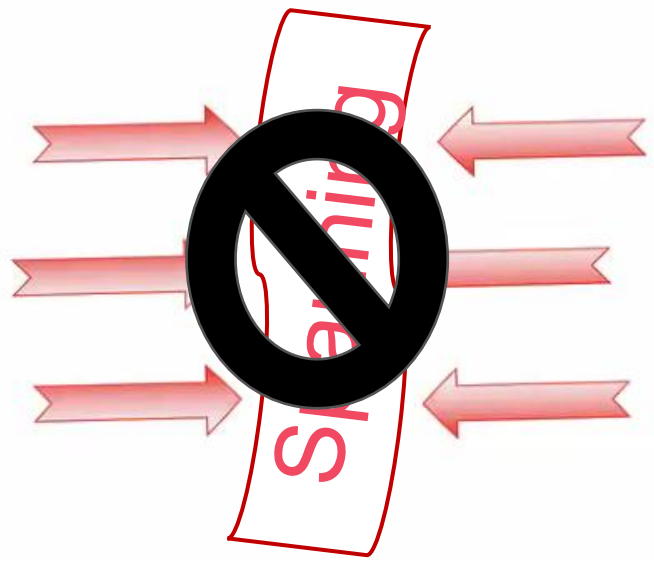


Complexe
omgevingsdruk



**ADAPTIEVE
UITDAGING**

HET ORDE- ANTWOORD

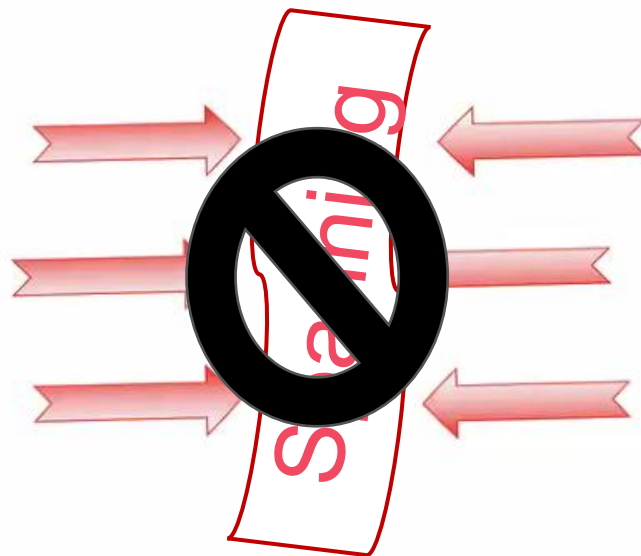


**PUSH
VOOR
STABILITEIT**

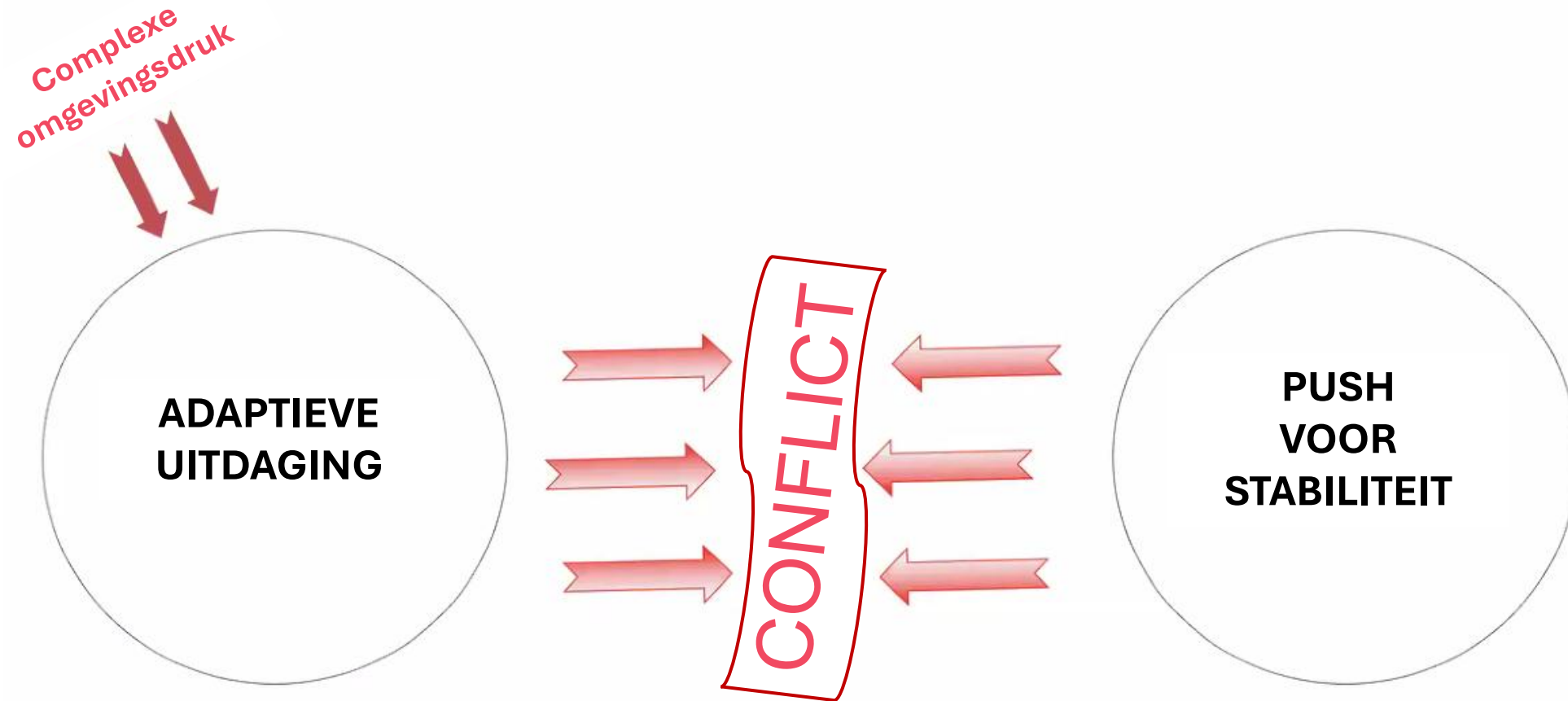
Complexe
omgevingsdruk

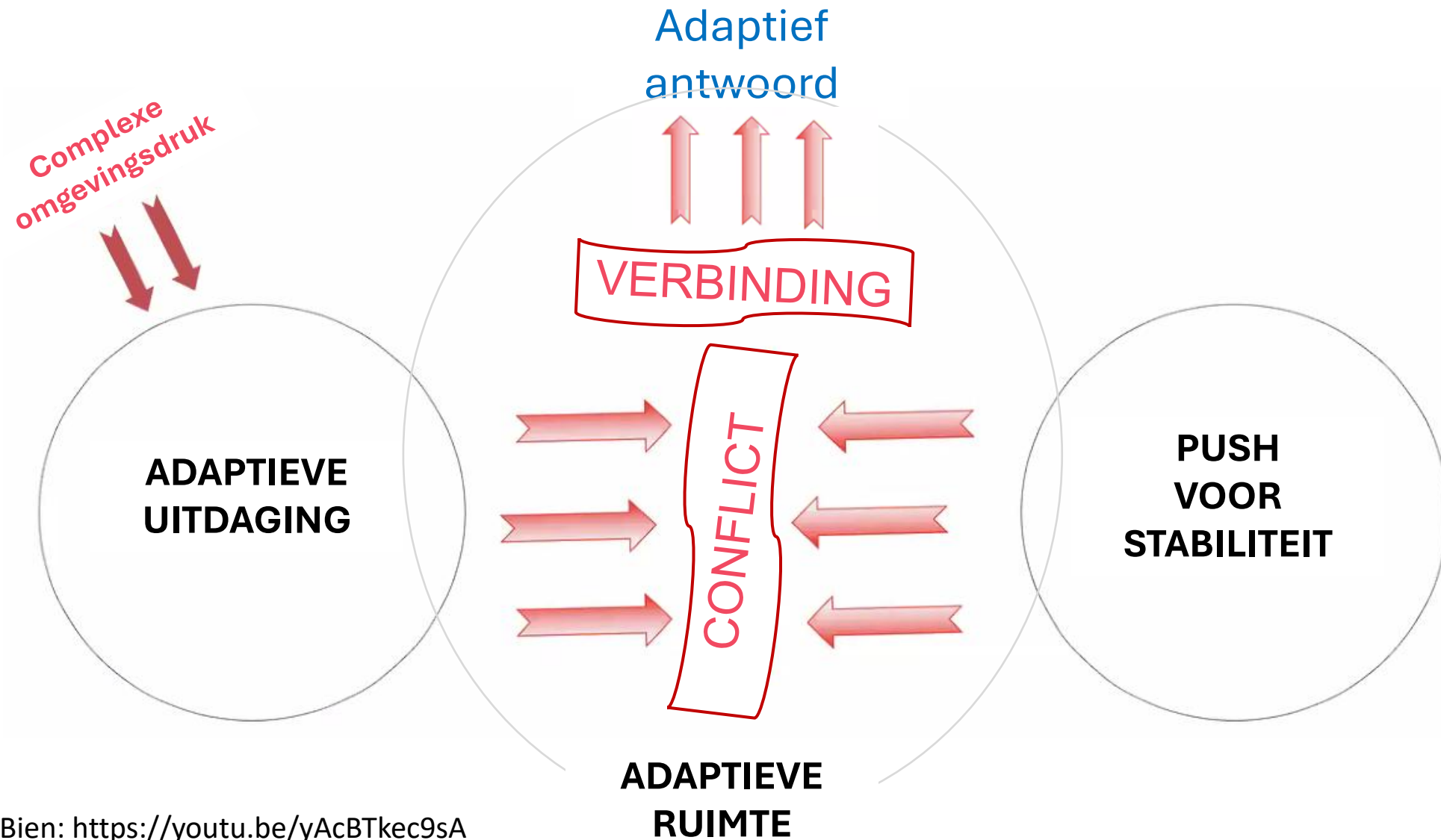


HET ORDE- ANTWOORD



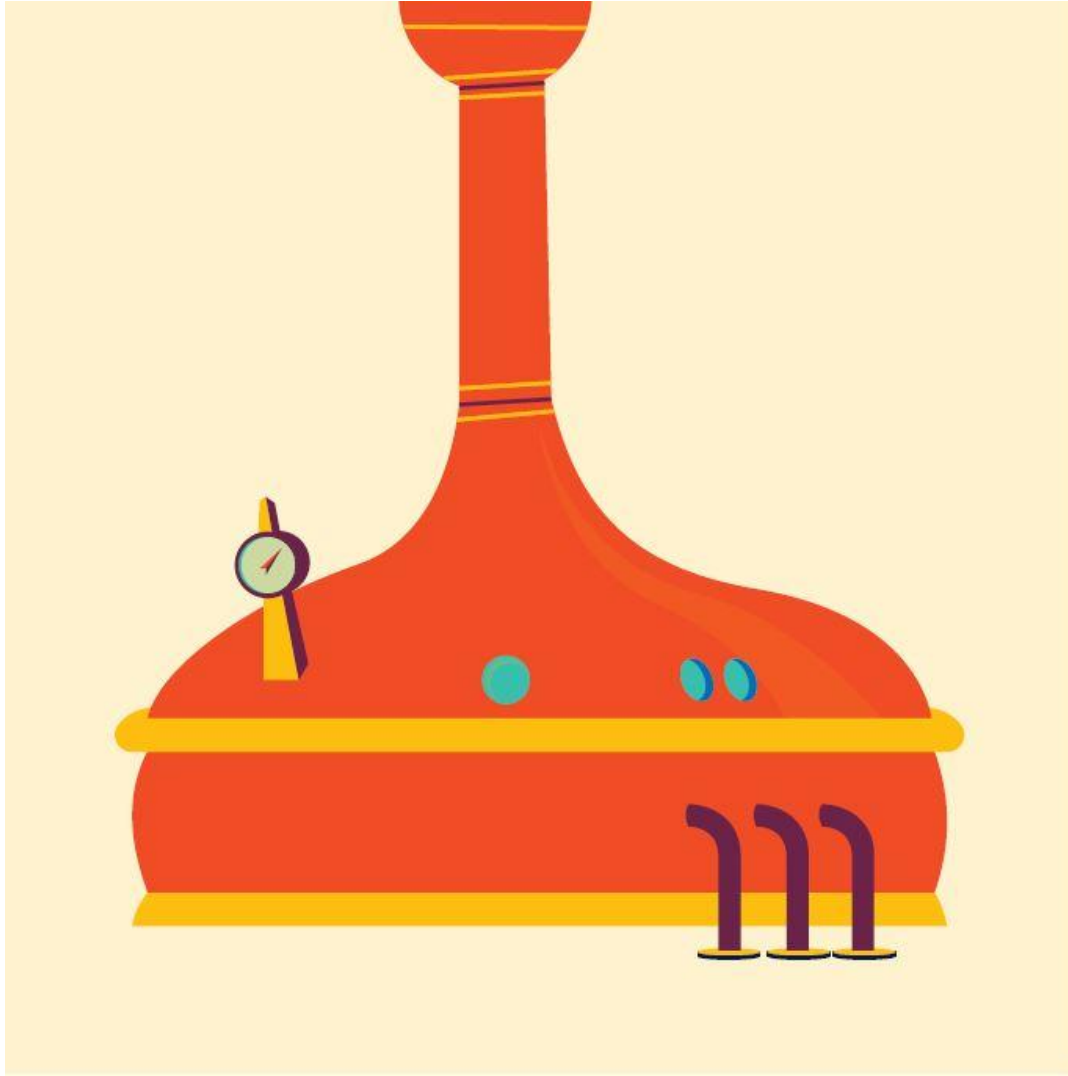
ADAPTIEF ANTWOORD





Startreflecties

- Het is de investering waard om complexe, adaptieve uitdagingen stap voor stap aan te gaan door het leiderschapssysteem krachtig en dynamisch te houden.



12 | Hold the space,
bottle the
change

Gedeeld leiderschap VRAAGT integrale kijk op leiderschap



1. **Erken, versterk de formele leiders en hun coachend, empowerend vermogen**
(coaching, kritische vriend, klankbord...)
2. **Versterk het geheel**
(team 'plaatsen' in haar mandaat, door de directeur in de teamworkshop te brengen, tijdslijnoefening...)
3. **Versterk overleg, inspraak & vertegenwoordiging**
(en dus herstel overleg en duurzame beleidsbetrokkenheid)

Gedeeld leiderschap = integrale kijk op leiderschap



4. Versterk de groep

(herstel missie, psychologische veiligheid, + aankaarten kwaliteit, professionele normen...individuele verantwoordelijkheid...)

5. Organiseer gedeeld Leiderschap

(en dus denkoefening rond mandaten, leiderrollen)

6. En fix de technische problemen

(update meubilair, klimatisatie...)

Boodschappen

1. Leiderschap in tijden van transitie/onzekerheid
2. Vraagt sterke groepen die complexiteit kunnen absorberen
3. Met leidinggevenden schakelen tussen 'oplossen' en 'ruimte creëren/empoweren'
4. Door hun leiderschap te delen

Dank je.

