

Over 'nature versus nurture' en andere leiderschapsvragen

'LEIDERSCHAP KAN HET VERSCHIL MAKEN'

Eva Knies en Lars Tummers, beiden universitair hoofddocent aan de Universiteit Utrecht, deden in de wetenschappelijke literatuur onderzoek naar de effecten van leiderschap op de prestaties van een organisatie. Ook al is veel nog onbekend, effecten zijn er zeker. Knies: "Mijn boodschap zou zijn: wees heel zorgvuldig in de selectie van de leidinggevende."

Tekst: Jacq Zinken

Hoe kom je erachter wat de invloed van een (school) leider is op de prestaties van een organisatie? "In private organisaties is presteren relatief makkelijk te meten", zegt Eva Knies, "want dan gaat het om financiële resultaten. In de publieke sector ligt dat veel moeilijker." Lars Tummers vult aan: "Stel dat het goed gaat met een school en er zit een charismatische leider, dan denken mensen vaak: dat komt door die leidinggevende. Maar dat hoeft helemaal niet; het kan ook zijn dat aan die school toevallig heel goede docenten werken."

De twee universitair hoofddocenten van de Universiteit Utrecht hebben net een studie afgerond naar wat de literatuur ons kan leren over de effecten van leiderschap op prestaties van een organisatie (zie kader). Tummers vat de bevindingen zo samen: "Een eerste conclusie: er is nog niet veel onderzoek gedaan in publieke organisaties. Een tweede conclusie: gemiddeld genomen is er wel een positieve relatie, verschillende leiderschapsactiviteiten hebben positieve effecten. En als derde: we moeten ons realiseren dat leiderschap en performance heel

brede concepten zijn en dat je dus veel concreter moet zien te worden."

People management

Een eerste probleem waar de onderzoekers op stuitte, was dat er geen eenduidige definitie bestaat van de concepten 'leiderschap' en 'performance'. Zowel tussen sectoren (privaat en publiek) als daarbinnen is sprake van een grote diversiteit. Omdat de twee Nederlandse wetenschappers zelf vrij veel onderzoek doen in de sector onderwijs, komen ze in een toelichting op hun artikel op dat gebied tot een nadere precisering. Over hetgeen van leidinggevend gevraagd wordt, zegt Knies: "We gebruiken in het onderwijs de term *people management* als centraal concept van wat leidinggevend zouden moeten laten zien. Daarin zijn dan weer twee componenten te onderscheiden: implementatie van HR-beleid en leiderschapsgedrag." Dat leiderschapsgedrag komt er in de praktijk op neer dat de leidinggevende om te beginnen de medewerkers ondersteunt in het dagelijks functio-

Effecten zichtbaar maken

Het is moeilijk in de academische literatuur duidelijke uitspraken te vinden over de relatie tussen leiderschap en prestaties van een organisatie. Los van de brede en lastig te definiëren begrippen is het nauwelijks mogelijk harde verbanden te leggen in termen van oorzaak en gevolg.

In *The Routledge Companion to Leadership* hebben drie auteurs geprobeerd een overzicht te geven van wat er op dit vlak in de afgelopen vijftig jaar aan literatuur is verschenen. Aan het eind doen ze suggesties voor studies die de diepte in gaan. Wetenschappers moeten zich daarbij goed rekenschap geven van de vele vooroordelen die er op dit vlak bestaan, en moeten in de opzet van hun onderzoek zo veel mogelijk onafhankelijke bronnen zien in te bouwen. De uitdaging is om systematisch in beeld te brengen wanneer, waar en hoe leiderschap invloed heeft op de prestatie.

Knies, E., Jacobsen, C. & Tummers, L.G. (2016). Leadership and organizational performance: State of the art and research agenda. In: Storey, J., Denis, J.L., Hartley, J. & 't Hart, P. (Eds.). *Routledge Companion to Leadership* (pp. 404-418). London: Routledge.

neren. Hij of zij gaat in gesprek met de medewerker over vragen als: 'wat voor taken heb je?', 'wat voor resultaten moeten we met elkaar behalen?', 'op welke punten gaat het goed en op welke wat minder?', en 'wat kan ik als leidinggevende doen om jou in je werk te faciliteren?'. Daarnaast moet de ondersteuning gericht zijn op ontwikkeling. De leidinggevende gaat dan met de medewerker in gesprek over vragen als 'waar zou je over drie tot vijf jaar willen staan?', en 'wat is ervoor nodig om daar te komen?'

Nature of nurture

In het (voortgezet) onderwijs heeft lang de traditie bestaan dat de beste docenten doorstroomden naar een of andere vorm van leiderschap. "Maar een goede professional hoeft niet per se ook een goede leidinggevende te zijn", zegt Tummers. "Voor een wetenschapper is concentratievermogen bijvoorbeeld essentieel; voor een docent een goede relatie met leerlingen en het goed structureren van de les. Dat zijn heel belangrijke kenmerken, maar als leiding-

gevende heb je andere vaardigheden nodig."

Knies is op dit punt echter optimistisch: "De laatste tijd zie je wel een omslag – de VO-raad speelt daar ook een rol in – om een professionaliseringsslag bij het management tot stand te brengen. Daar is nog wat te winnen. Mijn boodschap zou zijn: wees heel zorgvuldig in de selectie van de leidinggevende."

Tummers wijst in dat verband op het belang van persoonlijkheidskenmerken. "Er is een *nature-nurture*-debat in de leiderschapsliteratuur: is iets aangeboren of niet? Persoonlijkheidskenmerken zijn eigenschappen van mensen die je niet goed kunt ontwikkelen. Een voorbeeld is extravertie: hoe gemakkelijk stap je op personen af? Ben je graag in groepen of ben je liever alleen? Je ziet dat extraverte personen vaker leidinggevend worden. Dus sommige persoonlijkheidskenmerken hebben wel degelijk invloed op wie er leidinggevende wordt en hoe hij of zij die taak invult." "Daarnaast zijn er ook veel zaken die je kunt ontwikkelen", stelt Tummers. "Anders zouden leiderschapstrainingen geen effect hebben, en

‘Als je het gevoel hebt dat je veel beperkingen hebt, dan ga je je daarnaar gedragen’

we zien toch dat die programma's grote effecten hebben.”

Twee soorten leiderschap

Tummers en Knies maken in hun onderzoek onderscheid tussen twee soorten leiderschap. Knies: “Transformationeel leiderschap gaat over het communiceren van een visie: waar willen we met elkaar naartoe, wat is de stip op de horizon? Daar moet je op koersen, je moet mensen proberen mee te nemen in die visie. Transactioneel leiderschap gaat veel meer over belonen of straffen als bepaald gedrag niet past bij de richting waar je heen gaat.” Tummers voegt toe: “Het is niet zo dat het een per definitie beter is dan het ander, maar we zien wel dat transformationeel vaak beter werkt.” Dit is echter afhankelijk van de situatie. In sommige situaties is het goed om het doel neer te zetten en medewerkers te motiveren, om meer op waarden te focussen. In andere gevallen kan het juist beter zijn om goed gedrag te belonen en iemand erop aan te spreken als het mis gaat. “In de literatuur noemen ze dat de *person-job-fit*, een match tussen de persoon en het soort baan. Het kan zijn dat een transformationeel leider bij een bepaalde school helemaal niet past en dat daar meer een transactionele manager nodig is.” Overigens zijn leidinggevers die beide leiderschapsstijlen kunnen laten zien, te prefereren.

Thomas-theorema

Als het gaat om de invloed van een leider op de prestaties van een organisatie, is de literatuur allerm minst duidelijk. Een van de struikelblokken is alweer de definitie van ‘performance’. Volgens Knies moet je dat in het voortgezet onderwijs zoeken in de richting van ‘in hoeverre realiseer je als school je missie?’ “Die missie gaat vaak over ‘we willen de talenten van leerlingen optimaal ontwikkelen’. Als het gaat om cognitieve leeropbrengsten, kun je dat goed onderzoeken. Maar als een onderdeel is ‘leerlingen opleiden tot volwassen burgers die ook in de

maatschappij participeren’, dan ligt het moeilijker. Daar zijn we nu onderzoek naar aan het doen.” Prestaties worden mede bepaald door (de mate van) invloed van derden; van regels van de overheid tot verwachtingen van de maatschappij en de wensen van ouders. Knies: “Doemdenkers zeggen dat leidinggevers in het vo alleen maar hebben uit te voeren wat van bovenaf en buitenaf wordt opgelegd. Dan zou leiderschap er niet zo veel toe doen. Maar dat lijkt me veel te pessimistisch: leiderschap kan wel degelijk het verschil maken.” Is de vaardigheid soepel om te gaan met die regels dan niet een vereiste?. “Absoluut, een leider zou er altijd op uit moeten zijn zijn of haar speelruimte optimaal te benutten”, reageert Knies. “Ik ken heel wat leidinggevers in het vo die helemaal niet zo veel last hebben van die regeltjes, die het allemaal prima zelf kunnen invullen. Zo lang je maar verantwoording kunt afleggen over wat je doet, want het gaat wel over publiek geld.”

Lars Tummers wijst in dit verband op het Thomas-theorema: als je denkt dat iets waar is, heeft het ook echt effect. “Als je als leidinggevende dus het gevoel hebt dat je heel veel beperkingen hebt, terwijl dat objectief niet eens zo hoeft te zijn, dan ga je je wel daarnaar gedragen. We moeten dus verschil maken tussen perceptie en realiteit: wat zijn die beperkingen écht?”

Vervolgonderzoek

Terugkomend op de resultaten van het onderzoek concludeert zowel Tummers als Knies dat er nog veel vervolgonderzoeken nodig zijn. Knies memoreerde al het onderzoek naar niet-cognitieve opbrengsten. Tummers refereert aan een onderzoek bij defensie, dat hij ook graag in het onderwijs wil uitvoeren: “Uit een groep van honderd schoolleiders selecteer je willekeurig vijftig mensen die je gaat trainen op leiderschapskwaliteiten, de andere vijftig niet. En dan ga je kijken of bij die eerste groep de prestaties beter worden. Bij defensie bleek dat het geval.” ■

Haig Balian

Directeur ARTIS

‘Je bent zo goed als je adviseurs’

“Bij veranderingen in een organisatie moet je weten waar je heen gaat, je schetst *the shape of things to come*. Die visie is beredeneerd, maar hoeft – als het lange termijn betreft - niet helemaal uitgewerkt te zijn.

Toen ik dertien jaar geleden begon bij ARTIS, moest alles op de schop: van de organisatiestructuur tot verzorging en huisvesting van de dieren, planten, erfgoed en microben. Twee inzichten van leermeesters hebben me daarbij geholpen. Eén: zonder duidelijke visie bereik je niets. En twee: incremental logic. Als je niet alles in de toekomst kunt overzien, doe het stap voor stap en besluit na iedere stap de volgende twee.

De visie hebben we bedacht door creatief om te gaan met de educatiefunctie van ARTIS en de beperkende omstandigheden van bijvoorbeeld het park en het gebrek aan ruimte. We zijn juist gaan focussen op kleine natuur in plaats van alleen grote dieren. Daaruit is onder andere Micropia ontstaan, het enige museum ter wereld over onzichtbare organismen; de oudste natuur die overal aanwezig is, ook in ons, en die ons aanstuurt.

Ik heb geen formele leiderschapsstijl; ik wil een emotionele band opbouwen met de mensen. Aan de andere kant vraag ik ook veel. Aan het begin van het verandertraject hier heb ik aan de mensen gevraagd om mee te gaan in de nieuwe visie. Dat is lastig, want veranderen is durven en mensen zijn – net als dieren – conservatief. Ze denken vaak niet gebaat te zijn bij verandering. Een van mijn lievelingsspreuken is van John Maynard Keynes. Vrij vertaald zegt hij: ‘de moeilijkheid is niet het nieuwe te begrijpen, maar het oude te vergeten’. Dat vat alles samen.

Als leidinggevende heb je een multidisciplinaire blik nodig. Je moet op zo veel mogelijk verschillende manieren naar een probleem of oplossing kunnen kijken. Niemand kan dat in zijn eentje. Je bent als leidinggevende zo goed als je adviseurs. Daarom heb ik een groep mensen om me heen verzameld die ik alles voorleg. Van (landschaps)architecten tot vormgevers, de ARTIS-hoogleraar, (dier)experts, en andere creatieve experts zoals een lichtontwerper. Al elf jaar komen we één keer in de maand bijeen en leg ik nieuwe plannen voor. En elke keer komen er verbeteringen uit. Altijd.”

Tekst: Martijn de Graaff / Fotografie: Josje Deekens