

## Effectief leiderschap als vraagstuk binnen het hoger onderwijs

# Wandelen als Mandela

Hoge bomen vangen veel wind. Aandeelhouders van slecht presterende bedrijven offeren de hoogste baas, het voetbalteam dat dreigt te degraderen gaat op zoek naar een nieuwe coach. Waar het wel goed gaat wordt de rol van het leiderschap geïdealiseerd en worden zakken gevuld. Ook in het onderwijs is sprake van hooggespannen verwachtingen dan wel diepe teleurstelling als het gaat om de rol van het management. Hoe schatten we de rol van het leiderschap op juiste waarde? Tijd voor meer verdieping.

Door **Peter Bos** en **Kazimier Helfenrath**

**H**et succes of falen van een bedrijf of instelling wordt maar al te vaak toegeschreven aan het leiderschap in plaats van aan een complex samenspel van factoren. In het hoger onderwijs is het niet anders. Dit mondt uit in een krampachtige zoektocht naar die ene authentieke, charismatische, transformationele en vooral resultaatgerichte onderwijsbestuurder die de instelling vooruit kan sturen in de vaart der volkeren. Maar elke situatie vraagt weer om andere specifieke leiderschapsvaardigheden. In welke fase van ontwikkeling bevindt de onderwijsorganisatie zich? Welke doelen dienen te worden nagestreefd en hoe zouden deze moeten worden gerealiseerd?

Loopt alles op rolletjes en naar wens van alle betrokkenen dan wordt gesproken over 'effectief leiderschap'. Maar wanneer ben je als onderwijsmanager of bestuurder effectief? Om deze cruciale vraag goed te beantwoorden ontrafelen we in dit artikel de term

'effectief leiderschap'. Een term die te pas en te onpas wordt gebruikt, maar alleen waarde heeft in relatie tot al dan niet behaalde doelstellingen en resultaten. Wij stellen in het vervolg van dit artikel vier verschillende doelen centraal met het daarbij horende



Peter Bos en Kazimier Helfenrath zijn docent-onderzoekers bij het Lectoraat Dynamische talentinterventies van Fontys Hogeschool HRM en Psychologie.

### Vier vragen

Stel dat je voor jouw organisatie iemand moet aanstellen om...

1. ...financieel gewin te bewerkstelligen...
2. ...talentontwikkeling bij medewerkers te stimuleren...
3. ...mensen te betrekken bij de missie, visie en doelstellingen van de organisatie...
4. ...innovatie binnen de organisatie te stimuleren...

...wie zou je dan kiezen en waarom?



Verdient u ook een standbeeld als leider? Walk the talk!

leiderschapsgedrag om deze doelen te realiseren. Deze doelen zijn afgeleid van onze workshop 'Visie op Leiderschap' welke wij de afgelopen jaren vele malen hebben verzorgd. Aan de hand van vier vragen kozen de deelnemers aan de workshops bekende leiders als voorbeeld van wat effectieve leiders zouden zijn.

### Financieel gewin

Leiders die genoemd worden als effectief voor financieel gewin zijn Bill Gates, Donald Trump en Richard Branson. De argumentatie betreft voornamelijk een cirkelredenering: *'Bill Gates heeft veel geld, dus hij zal wel wat goed doen op financieel gebied.'* Dit type redenering leert ons weinig over de manier waarop financieel gewin bewerkstelligd wordt, maar is wel het bewijs dat we resultaten snel toeschrijven aan de leider. Inhoudelijker is het argument waarbij gesteld wordt dat bijvoorbeeld Trump een hoog *'my way or the high way'*-gehalte heeft. Veel deelnemers zeggen dat leiders 'een strakke lijn' moeten hanteren om financieel gewin te bewerkstelligen. De taak van de geld minnende leider is daarbij om vastberaden zijn of haar doel voor ogen te houden. Wat in de weg staat moet *geëlimineerd* worden.

Kennelijk vinden we het voor financieel gewin van belang dat leiders over lijken gaan. Maar wat is de reden dat we financieel gewin koppelen aan ellebogenwerk? Hoewel leiders in tijden van crisis moeilijke maatregelen moeten durven nemen, merken veel deelnemers tegelijkertijd op dat leiders die *altijd* voor een 'over mijn lijk'-strategie kiezen, op de lange termijn veel schade veroorzaken. Veelal wordt het vertrouwen van relaties geschaad, met als gevolg dat talent wegvloeit uit de organisatie en trouwe klanten afhaken. Een wezenlijk andere strategie wordt gevoerd door leiders als Richard Branson of Ingvar Kamrad. Dit type leider ziet 'een gat in de markt'. Zo zag Branson kans

om de vluchtenmarkt te veroveren met een low budget strategie en dacht Ikea voorman Ingvar Kamrad aan betaalbare meubelen in iedere huiskamer. Echter, het *zien* van kansen is niet genoeg. Leiders moeten ook het lef hebben hun ideeën te verwezenlijken en de 'drive' voelen hun idee uit te laten groeien tot iets groots.

Marcel Wintels, ondernemer, bestuurder en politicus, is diverse malen aangesteld om onderwijsinstellingen te redden van de financiële ondergang. Bekend is het voorbeeld hoe hij orde op zaken stelde binnen mbo-instelling Amarantis. Wintels: "Ik schrok enorm van wat ik aantrof (...). Zelf heb ik mij volledig geconcentreerd op de reddingsactie om de organisatie en de daartoe behorende onderdelen weer perspectief te geven." Opvallend is dat Wintels de weg naar financiële verbetering niet per se insloeg door uitsluitend te snijden in de organisatie. "Verschil in onderwijskwaliteit wordt niet gemaakt door efficiency, schaalvoordelen of bestuurlijke krachtenbundeling. Wel door goede docenten, betrokkenheid en eigenaarschap. En door de nodige aandacht voor ethisch en moreel juist handelen. (...). De kracht van een (h)echte gemeenschap." Met andere woorden: financiële gezondheid vraagt om een duidelijke visie over de weg daar naartoe. Volgens Wintels moeten onderwijsinstellingen bijvoorbeeld niet al te groot zijn: "Moet de omvang van een school eigenlijk niet zodanig zijn dat iedereen met gezond verstand kan zien of een school er goed of slecht voorstaat?"

## Talentontwikkeling

Welke leiders stimuleren talentontwikkeling? Leiders als Joop van den Ende, Marc Lammers en Louis van Gaal worden hier genoemd. Allereerst vertonen deze leiders *betrokkenheid* bij hun medewerkers. Louis van Gaal zou dit het 'totale mensprincipe' noemen. Oftewel: niet alleen aandacht hebben voor de werkprestaties van je personeel, maar ook voor hen als persoon. Dit betekent dat je medewerkers moet leren kennen. Bijvoorbeeld door hen te vragen hoe het gaat of door te vragen waar medewerkers gelukkig van worden. De vervolgstap is dat leidinggevendenden het talent van medewerkers opmerken. Zoals Joop van den Ende dit verwoordt: *"Ik ruik, voel en zie of iemand talent heeft."* Kortom: leidinggevendenden kunnen fungeren als 'talentspotter'. Dit gaat hen gemakkelijker af naarmate zij beschikken over meer vakkennis. Vervolgens geven zij ruimte aan het talent om zich te ontwikkelen. Daarbij hoort het geven van duidelijke feedback. Het kan hierbij gaan om het uiten van waardering maar ook om ontwikkelingsgerichte feedback. Berucht is bijvoorbeeld het kladblokje van Joop van den Ende. Na afloop van 'de Surpriseshow' knoopte Van den Ende vaak een gesprekje aan met Henny Huisman. Hij confronteerde Henny dan, met kladblok in de hand, met wat goed ging én met ontwikkelpunten.

Vooraf de focus op *sterke punten* lijkt volgens velen belangrijk voor talentontwikkeling. Het meest bekende voorbeeld is hoe hockeycoach Marc Lammers zijn spits Sylvia Karres liet uitgroeien tot topscorer op het WK in Madrid. In het kort: door niet te focussen op de backhand van Karres, haar zwakke punt, maar door te focussen op haar kracht, de tip-in, bloeide Karres op. Door medewerkers de ruimte te geven hun sterke punten te ontdekken, te benutten en te ontwikkelen groeit hun zelfvertrouwen en werkplezier.

Nienke Meijers, voormalig voorzitter van het college van bestuur van Fontys, staat voor dienend leiderschap. Haar uitgangspunt is dat iedere persoon in de organisatie leiderschap dient te vertonen. Studenten kunnen dit doen door eigenaarschap te tonen over hun eigen leerproces, docenten door het versterken van een krachtig leerklimaat voor studenten. Voor onderwijsbestuurders ziet Meijers een dienende rol: "Onderwijsbestuurders: creëer een cultuur waarin docenten en medewerkers maximaal kunnen floreren." Zij pleit daarbij voor veel professionele ruimte en onderwijsbestuurders die op hun handen durven te zitten. Dienend leiderschap dient volgens Meijers niet alleen de onderwijsprofessional, maar ook de onderwijsinstelling en de maatschappij als geheel: "Een onderwijsorganisatie kan pas echt adaptief reageren op de ontwikkelingen in de samenleving als er vanuit dienend leiderschap gestuurd wordt."

## Missie, visie en doelstellingen

De vraag welke leider in staat is mensen te betrekken bij de missie, visie en doelstellingen van de organisatie levert andere leiders op. Barack Obama, Martin Luther King, Nelson Mandela maar ook Adolf Hitler worden vaak genoemd. De laatste persoon levert uiteraard gefronste wenkbrauwen op. Toch was Hitler volgens deelnemers door middel van bevlogen speeches en het effectief inzetten van media in staat mensenmassa's achter zich aan te krijgen. Met desastreuze gevolgen. Dit roept de vraag op of leiderschap een trucje is. Komt medewerkers betrekken bij een



Samenwerken in teams die de ruimte krijgen zelf hun agenda te bepalen leidt tot de beste resultaten.

missie, visie en doelstellingen neer op werken aan een sterke retoriek? Goed kunnen spreken lijkt inderdaad zijn voordeel te zijn. Obama, Luther King en Mandela worden immers vaak geroemd als welbespraakte charismatische persoonlijkheden. De vraag is echter hoe dit charisma ontstaat. Charisma betekent letterlijk: 'in de gunst van God staan'. Het lijkt er op dat dit type leider van nature iets unieks en begenadigd heeft. Toch is dat slechts ten dele waar. Een leider is namelijk charismatisch bij de gratie van zijn of haar volgers. Ontstaat twijfel over een gekozen koers en wankelt het vertrouwen dan kan het charisma als sneeuw voor de zon verdwijnen. Om volgers te krijgen is goed spreken niet genoeg. Wat je aan volgers te vertellen hebt moet appelleren aan een hoger doel. Mensen willen ergens hun bed voor uitkomen. Leaders doen daar een beroep op. Nelson Mandela kon dat als geen ander doordat zijn levenswandel volledig congruent was met zijn boodschap. Mandela zei niet alleen dat Zuid-Afrikanen moesten zoeken naar verzoening, hij liet het zien. Ook na zijn jarenlange gevangenschap. *Walk the talk*. Dit type leiderschap maakt volgens velen indruk en draagt bij aan de geloofwaardigheid van de leider.

Hoe zorg je er als universiteit voor dat het vrije woord gewaarborgd wordt? Carel Stoker weet daar alles van. Als rector magnificus van de Universiteit Leiden staat Stoker pal voor de vrijheid van meningsuiting. Hij werkt dagelijks aan een werkklimaat waarin wetenschappers hun visie durven delen. Ook als die ongebruikelijk is. Een docent aan de Universiteit Leiden zegt over Stoker: "Knap dat hij zo'n kruiwagen met kikkers die alle kanten opspringen, überhaupt in beweging weet te houden en er ook nog een *selling point* van maakt." Volgens Stoker moet ieder personeelslid de vrijheid voelen zijn of haar visie te delen. Onder de voorwaarde dat er gelegenheid is voor weerwoord. "Wie onzin verkoopt, gaat vanzelf kopje onder in het debat", aldus Stoker. Er zijn tal van voorbeelden te geven waarin hij heldhaftig opkomt voor de mening van zijn personeelsleden, ongeacht de inhoud van hun standpunten. Stoker nodigt zijn medewerkers uit de visie van de universiteit te omarmen. "Schuw de knallende debatten niet (...). Tegenstellingen moet je opzoeken, niet maskeren."

## Innovatie

Een ander type leider dat goed scoort op het vlak van innovatie, is Braziliaans ondernemer Ricardo Semler. Hij is de CEO en hoofdeigenaar van **Semco SA**, een bedrijf dat vooral bekendstaat vanwege zijn radicale vorm van **industriële democratie** en corporate re-engineering. Hij wordt gewaardeerd om zijn ondernemer-

schap en bedrijfsfilosofie. Semler is ervan doordrongen dat innovatie gebaat is bij ruimte en een lege agenda. Om die reden geeft hij zijn teams alle ruimte om eigen keuzes te maken, met bloeiende innovatie tot gevolg.

Als er iemand is die graag heilige huisjes omver schopt dan is het Henk Hagoort. Als omroepbestuurder nam hij het omroeplandschap volledig op de schop. Als onderwijsbestuurder bij Windesheim gaat Hagoort niet minder rigoureuze te werk. Bij zijn aanstelling had hij meteen door wat er moest gebeuren: studenten zouden voortaan zelf het tempo van hun studie moeten bepalen, het bindend studieadvies kon de prullenbak in en 'onderwijs on demand' zou voortaan centraal staan. Mogelijk hangt Hagoort's visie samen met zijn weerstand tegen het huidige onderwijs. "Het onderwijssysteem in Nederland is de afgelopen decennia nauwelijks veranderd, het is nog steeds ingericht als een negentiende-eeuwse leerfabriek waar studenten op de lopende band worden gezet." Met het stevig poneren van zijn visie probeert Hagoort het onderwijs te sturen in de door hem gewenste richting.

## Conclusie

Het mag duidelijk zijn dat bij verschillende doelstellingen verschillend leiderschap wordt gevraagd. Dit geldt uiteraard ook binnen het hoger onderwijs. Effectief leiderschap begint niet met de vraag wat leiderschap is, maar door je af te vragen wat je wil dat wordt bereikt. Wat moet het leiderschap de onderwijsinstelling brengen? En vervolgens: is de organisatie zo ingericht is dat het gewenste leiderschap daarin voldoende ruimte krijgt om de beoogde resultaten te kunnen behalen? Wanneer een manager op papier verantwoordelijk is voor talentontwikkeling en vervolgens zeventig mensen moet aansturen, dan komt daar in de praktijk natuurlijk weinig van terecht. Dus onderwijsbestuurders doe als Nelson Mandela: *walk the talk* en *practice what you preach*.

### Geraadpleegde bronnen:

- Thunnissen, M., Bos, P. (2019). *Talent Mobiliseren. Het identificeren, ontwikkelen en benutten van talent in organisaties*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- ScienceGuide (2012). Wintels: mijn lessen uit Amarantis. Geraadpleegd op 11-3-2020, van <https://www.scienceguide.nl/2012/12/wintels-mijn-lessen-uit-amarantis/>
- Meijer, N., Van Wijnen, H. (2016). *Hoger Onderwijs en Leiderschap*. Vereniging Hogescholen.
- Gloerich, J. (2018). De rector die de bliksem laat inslaan. Geraadpleegd op 11-3-2020, van <https://www.elsevierweekblad.nl/nederland/achtergrond/2018/06/carel-stolker-man-bliksem-inslaan-140398w/>
- Hagoort, H. (2016). Laat student zelf studietempo bepalen. Geraadpleegd op 11-3-2020, van <https://www.windesheim.nl/over-windesheim/missie-en-strategisch-beleid/blog-henk-hagoort>