

Werk aan de winkel
voor de schoolleider

GROEIEN VAN GOED NAAR EXCELLENT



Tekst: Carolien Nout
Fotografie: Gowan Genis

De Nederlandse schoolleider vo is goed in initiatief nemen en problemen oplossen. Ook is hij eerlijk en integer, zo blijkt uit onderzoek van CBE group. Zijn interpersoonlijke vaardigheden zijn echter zwak: anderen motiveren, samenwerking stimuleren en relaties opbouwen. En dat is juist wat werknemers van een leider verwachten en wat hun betrokkenheid bij de organisatie verhoogt.

“Er is een kloof tussen wat medewerkers in het voortgezet onderwijs nodig hebben en wat schoolleiders tonen”, zegt Margareth de Wit, directeur en medeoprichter van CBE Group Amsterdam, gespecialiseerd in leiderschap en strategische HRM. Zij kwam tot die conclusie na een uitgebreide analyse van feedback die medewerkers gaven op hun leidinggevend.

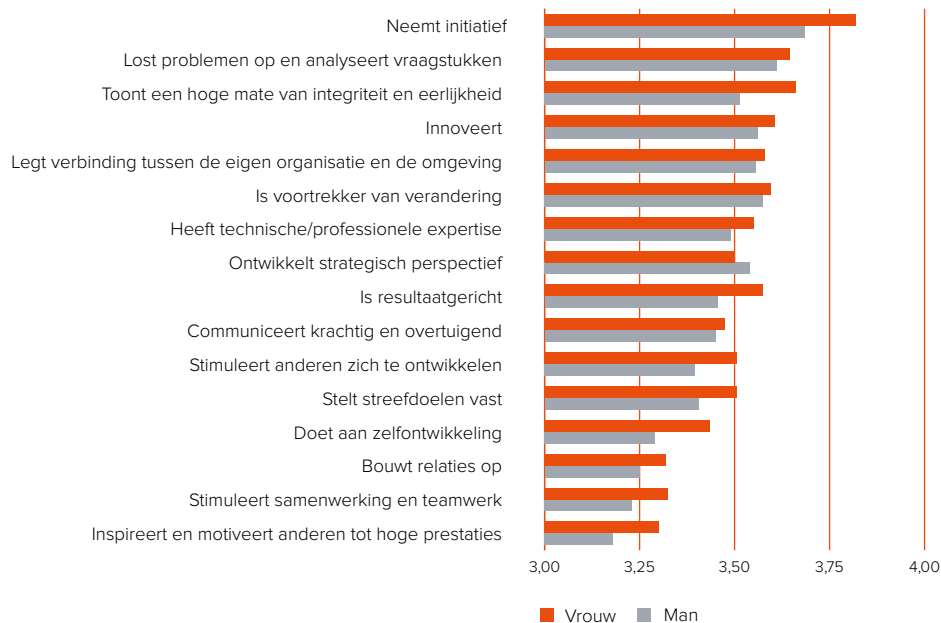
CBE Group is een adviesbureau met vestigingen in twaalf landen, verspreid over de wereld. De Wit, een ervaren trainer en moderator, is oorspronkelijk opgeleid als onderwijskundige. De impact die onderwijs op de samenleving heeft, is haar altijd blijven intrigeren. Vooral de vraag hoe onderwijskundig leiderschap het verschil kan maken tussen een goede en een excellente organisatie vindt ze fascinerend. Volgens erkende managementtheorieën van Zenger en Folkman scoren effectieve leiders hoog op vijf pijlers (zie kader). Excellente leiders maken het

verschil in een organisatie. Zij zorgen voor minder verloop van personeel, brengen medewerkers tot hogere prestaties en bereiken een grotere klanttevredenheid, wat zich in het onderwijs vertaalt naar tevredener leerlingen en ouders.

Integriteit en eerlijkheid zijn belangrijk

Uit het onderzoek van De Wit blijkt dat medewerkers in het onderwijs het belangrijk vinden dat schoolleiders integer en eerlijk zijn. Ook interpersoonlijke vaardigheden vinden ze essentieel, maar daarop scoren Nederlandse schoolleiders matig. Hoe komt dat? De Wit: “Om een verklaring te vinden, moet je kijken naar de context. Het heeft te maken met een stijl van leiderschap. Misschien is er de afgelopen jaren, waarin we in een fase zaten van schaalvergroting, veel aandacht geweest voor kwaliteiten om de organisatie te managen. Dat is de instrumentele kant van leiderschap. En is er daardoor minder aandacht geweest voor het menselijke aspect: dat je het werk samen met de mensen in je organisatie moet doen. Je kunt als schoolleider wel zeggen: dit gaan we doen, maar je moet ook in staat zijn om je mensen mee te nemen in dat verhaal. Kun je je teams goed positioneren, ze de ruimte en mogelijkheden bieden om dat doel te bereiken? Het gaat erom je medewerkers te inspireren en motiveren tot goede prestaties. Daar hebben zij behoefte aan.”

‘Ik vind dat je moet durven kiezen. Perfectie bestaat niet’



Figuur 1 *Gendersverschillen*

Voor het onderzoek is een 5 puntsschaal gebruikt, waarbij de score 3 de beoordeling competent representeert en score 5 de aanduiding is van een zeer sterke competentie.

Zenger en Folkman: vijf pijlers van excellent leiderschap

Uit analyses van data van leiders en feedbackgegevens komen zestien leiderschapscompetenties naar voren die onderscheidend zijn voor excellente leiders. Leiderschap-experts Zenger en Folkman hebben ze gegroepeerd in vijf pijlers van excellent leiderschap. In het kort zijn dat:

- 1 Karakter** Een sterk karakter is de kern van effectief leiderschap. Wie een sterk persoonlijk karakter heeft, komt zijn verplichtingen na, is eerlijk en integer, open en transparant, gericht op samenwerken en staat continu open voor feedback.
- 2 Persoonlijke bekwaamheid** Intellectuele, emotionele en professionele vaardigheden die nodig zijn voor een leider. Technische kennis van de organisatie, problemen kunnen analyseren en oplossen, en innovatief zijn horen daarbij.
- 3 Behalen van resultaten** Doelen vaststellen en ze vertalen naar afdelingen, medewerkers coachen, initiatieven ondersteunen, initiatieven nemen: daarmee bereikt een effectieve schoolleider resultaten die ertoe doen.
- 4 Interpersoonlijke vaardigheden** Overtuigende en krachtige communicatie, het inspireren en motiveren van anderen tot hoge prestaties, stimuleren dat anderen zich kunnen ontwikkelen, het creëren van sterke teams en het opbouwen van relaties. Een effectieve leider zorgt voor de balans tussen het belang van de organisatie en de behoeften van medewerkers.
- 5 Veranderingen in de organisatie leiden** Richting kunnen geven aan ontwikkeling en mensen betrekken door een gemeenschappelijke visie te ontwikkelen en te vertalen naar doelen en taken.

Werken aan sterke punten is effectiever

Hoe kunnen schoolleiders in het voortgezet onderwijs die competenties ontwikkelen? “Uit onderzoek weten we dat als je echt impact wilt hebben en het verschil wilt maken, je een krachtig leiderschap moet neerzetten. Dat is iets wat je kunt leren. Iedere persoon moet voor zichzelf ontdekken hoe hij effect kan hebben op zijn omgeving. In de leiderschapstrainingen van Zenger en Folkman probeer ik mensen te laten uitvinden waar ze precies staan langs die vijf pijlers. Welke behoefte heeft jouw team? Hoe kun je je sterkte uitbouwen? Ik vind dat je moet durven kiezen. Ik vind dat je moet durven kiezen. Perfectie bestaat niet. De uitdaging zit in het ontdekken van je sterkte en deze verder te ontwikkelen en hiermee het verschil te maken. Het gaat erom je sterkte te ontdekken en verder te ontwikkelen.”

Maar het gaat er toch om je zwakke punten te verbeteren? “Je moet juist werken aan je sterke punten: dat is effectiever. Zo werkt het ook in een team, daarin benut je de sterke punten van ieder teamlid en dat maakt je als geheel krachtiger. Als leider moet je weten welke competenties je hebt, wat je passie is en waaraan behoefte is in je organisatie of in de maatschappij. Dat is natuurlijk wezenlijk. Als je je op iets richt waaraan geen behoefte is, dan ben je bezig met een hobby! Maar als je die drie punten – wat bij je past, wat je passie

is en waar behoefte aan is – krachtig kunt ontwikkelen, en je werkt met aanvullende competenties, dan groei je van goed naar excellent.”

Een opvallende uitkomst van het onderzoek is dat vrouwelijke schoolleiders beter presteren dan hun mannelijke collega's. Ze scoren beter op maar liefst vijftien elementen. Behalve op 'strategisch perspectief', daarop scoren mannen beter. Toch onderschatten vrouwelijke schoolleiders hun eigen kwaliteiten. De mannen daarentegen blijken hun scores op veel onderdelen te overschatten.

 **Zie figuur 1** *Genderverschillen op de vorige pagina*

Overschating heeft een negatief effect op de medewerkerbetrokkenheid, zo blijkt uit onderzoek. De Wit: “Dat onder- en overschatten is een verschijnsel dat zich ook op andere terreinen voordoet in de maatschappij. De verklaring voor de betere scores van vrouwen kan liggen in het feit dat er een positieve relatie is tussen feedback geven en ontvangen en leiderschapseffectiviteit. In het algemeen vragen vrouwen meer feedback. Uit onderzoek blijkt ook dat hoe hoger de positie van een leider, hoe minder feedback hij vraagt. Verder is er een correlatie met leeftijd: hoe ouder, hoe minder feedback. Die relaties wil ik graag verder onderzoeken.”

Feedback is te leren

Feedback is een belangrijke factor in de effectiviteit en productiviteit van managers, zo tonen diverse onderzoeken aan. Het is ook van invloed op de medewerkers in de organisatie. Schoolleiders die eerlijke feedback kunnen geven, worden gewaardeerd.

Zelf geven schoolleiders aan moeite te hebben om een balans te vinden tussen het geven en ontvangen van goede feedback. Wat kunnen zij hieraan doen?

De Wit: “Feedback leren geven en ontvangen is een vaardigheid die je kunt leren. Het is de kunst om het gedrag te benoemen dat je ziet bij de ander en het effect dat het heeft op de context. Als je het op die manier aankaart, is het niet bedreigend. Je zegt in feite tegen een medewerker dat je hem wilt helpen zijn gedrag in lijn met de doelen van de organisatie te brengen. Als je dat samen doet, leidt het daadwerkelijk tot verbetering. De schoolleider moet ook zelf feedback willen ontvangen en willen veranderen. Alle leidinggevendenden in de organisatie, ook op team- of afdelingsniveau, moeten op die manier het goede voorbeeld geven.”

Veranderende wereld

De Wit is behalve enthousiast programmatrainer en -ontwikkelaar ook initiatiefnemer van het jaarlijkse internationale onderwijscongres *Making shift happen*, waarvan de lustrumversie op 6 oktober 2015 plaatsvond in Amsterdam. Centraal stond wat technische ontwikkelingen in onze netwerkmaatschappij betekenen voor het onderwijs. Wat is daarbij de opdracht voor schoolleiders?

‘Als je vanuit je zwakke punten naar een gemiddelde werkt, dan kun je het verschil niet maken’

De Wit: “Het onderwijs van de toekomst gaat niet alleen over het aanleren van de bekende 21st century skills, kennis en persoonsvorming, al zijn die uiteraard belangrijk. Het gaat ook om innovatief blijven en onszelf constant ontdekken in een continu veranderende wereld. Schoolleiders moeten zich steeds afvragen: wat betekent dit voor mijn school? Het gaat in deze tijd niet om het instituut of de docent, maar om de leerling. Die moet in het centrum staan. Dat is een grote uitdaging voor schoolleiders, zij moeten zich kwetsbaar durven opstellen: kritisch op de context zijn, continu zekerheden herijken, keuzes maken en durven veranderen.”

De Wit, werkzaam bij onderwijsinstellingen en bedrijven over de hele wereld, praat met bevologenheid over haar werk. Het inspireert haar, zegt ze. “Als je als schoolleider vanuit je zwakke punten naar een gemiddelde werkt, dan kun je het verschil niet maken. Goed is niet genoeg. Het gaat erom van goed naar excellent te gaan. Als je dat wilt, dan moet je kijken waar je kracht zit. En die match maken met je team en de school. Dat is een persoonlijke uitdaging en ik vind het heel inspirerend om met mijn werk mensen in hun kracht te zetten.” ■

Lees meer over dit onderzoek en Margareth de Wit op nl.cbe-group.com, academicabusiness.college en op leadership4you.com.

Excellente schoolleiders maken het verschil

CBE Group verzamelde data over onderwijsleiders en analyseerde de meer dan 11.000 gevalideerde 360 gradenfeedbackscores die medewerkers hun leidinggevendenden gaven. Een paar highlights die aanknopingspunten bieden voor verbetering.

Sterk in karakter, interpersoonlijk zwak

Schoolleiders scoren het hoogst op competenties als initiatief nemen, problemen oplossen, vraagstukken analyseren, integriteit en eerlijkheid. Die elementen horen bij de pijler Karakter. Ze worden het laagst beoordeeld op competenties als anderen inspireren en motiveren, samenwerking en teamwork stimuleren en relaties opbouwen. Dat valt onder de noemer Interpersoonlijke vaardigheden. Het zijn kwaliteiten die medewerkers juist erg belangrijk vinden.

Zie figuur 2 Gemiddelde beoordeling schoolleiders op vijf pijlers van excellent leiderschap

Leiders in po en mbo effectiever

De algemene leiderschapseffectiviteit van schoolleiders in het primair en voortgezet onderwijs en in het mbo is met elkaar vergeleken. Wat blijkt: schoolleiders in het vo komen er het minst goed af: op vrijwel alle competenties scoren zij lager dan hun collega's in de andere onderwijssectoren. Dat heeft een negatief effect op de betrokkenheid van hun medewerkers. Alleen op de competenties initiatief nemen en integriteit scoren vo-schoolleiders hoger.

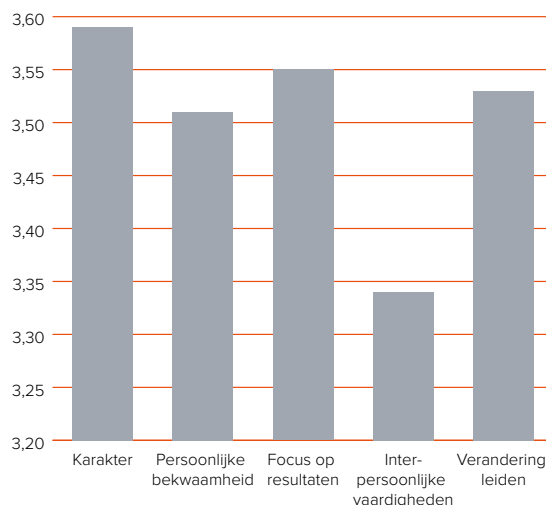
Zie figuur 3 Algehele leiderschapseffectiviteit per schooltype

'Aanjager' meest voorkomende stijl

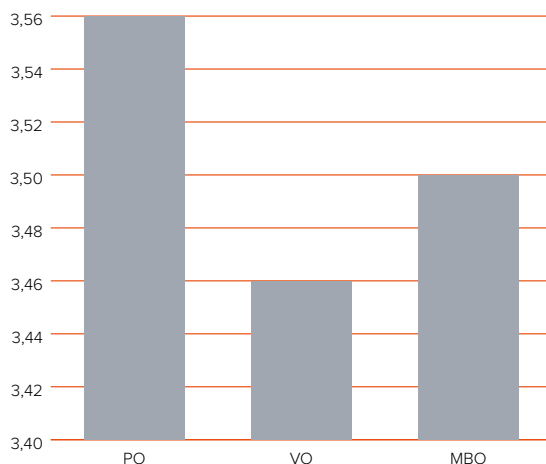
Leiderschap is in te delen in een aantal stijlen. De meest effectieve schoolleiders blijken vooral de aanjagersstijl te hanteren. Daarna volgen de expert (vooral in het po en vo) of visionair (mbo). Kenmerken van de aanjagersstijl zijn kort gezegd: doelen bereiken, deadlines halen en beloftes nakomen. Deze stijl geeft medewerkers energie, doordat meetbare doelen gehaald worden. Een ander kenmerk is snel en daadkrachtig reageren, gemotiveerd zijn om moeilijke klussen binnen tijd en budget te klaren.

Zie figuur 4 Leiderschapsstijlen

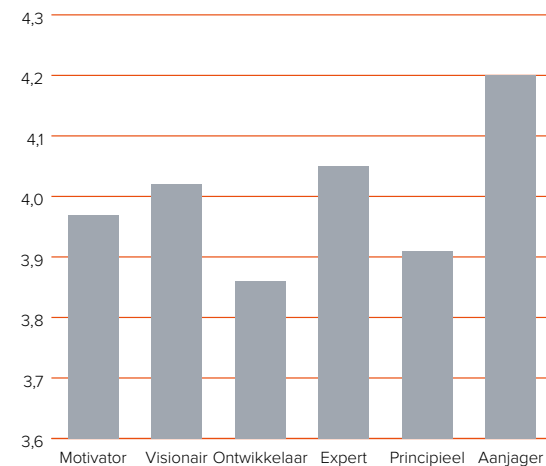
Figuur 2 Gemiddelde beoordeling schoolleiders op vijf pijlers van excellent leiderschap



Figuur 3 Algehele leiderschapseffectiviteit per schooltype



Figuur 4 Leiderschapsstijlen



Voor het onderzoek is een 5 puntsschaal gebruikt, waarbij de score 3 de beoordeling competent representeert en score 5 de aanduiding is van een zeer sterke competentie.