



Succesvol investeren vraagt om goed detecteren

Over de beoordeling van leiderschapspotentieel

Robert Mentink

is zelfstandig organisatieadviseur en tevens docent bij de Masteropleiding Educational Leadership van CNA (UvA/HvA). E-mail: mentink@epsedean.nl

Gezien de toekomstige tekorten aan schoolleiders is het ontdekken en ontwikkelen van leiderschapspotentieel een belangrijke taak voor onderwijsorganisaties.

In dit artikel maakt Robert Mentink duidelijk dat succesvol investeren in leiderschapontwikkeling begint met een goede detectie van het aanwezige potentieel. Hij legt daarbij de focus op een aantal basale en moeilijk te ontwikkelen eigenschappen: intelligentie, emotionele stabiliteit, empathisch vermogen, moraliteit en bovenal het kennen en durven kennen van jezelf.

Kees komt thuis met een rapport vol vijven en zessen. Zijn vader geeft hem een veeg uit de pan en zegt onder andere dat Pieter - de zoon van de burens die in dezelfde klas zit - wel een rapport met achten en negens heeft. Kees geeft toe dat Pieter een veel beter rapport heeft 'maar', zegt hij ter verdediging, 'Pieter heeft ook veel slimmere ouders.'

Zijn leiderschapskwaliteiten genetisch bepaald? Dat is een vraag die al snel om de hoek komt kijken als het gaat om het opsporen van leiderschapstalent in de organisatie. Is het antwoord voor honderd procent 'ja', dan rest ons niets anders dan het ontwikkelen van een detectiepoort waarbij het alarm afgaat als het 'leiderschaps-gen' aanwezig is. Dit in de lijn van de bestseller van Swaab over ons brein. (Swaab, 2010) Vooralsnog gaan we er echter - net als de meeste ontwikkelingspsychologen - vanuit dat minimaal vijftig procent van aanwezige leiderschapskwaliteiten zijn en worden bepaald door de context waarin iemand opgroeit. Hierbij gaat het vooral om opvoeding en opleiding. De andere vijftig procent is genetisch bepaald, waarbij het dan nog de vraag is of deze aanleg wel door de omgeving is geactiveerd of nog onder de oppervlakte sluimert.

Als uitgangspunt voor detectie van leiderschap is een ontwikkelingsgerichte en tegelijkertijd realistische benadering het meest opportuun: leiderschap is goed ontwikkelbaar, mits er voldoende aanleg aanwezig is.

Een detectiepoort voor leiderschapspotentieel is nog niet zo'n slecht idee.

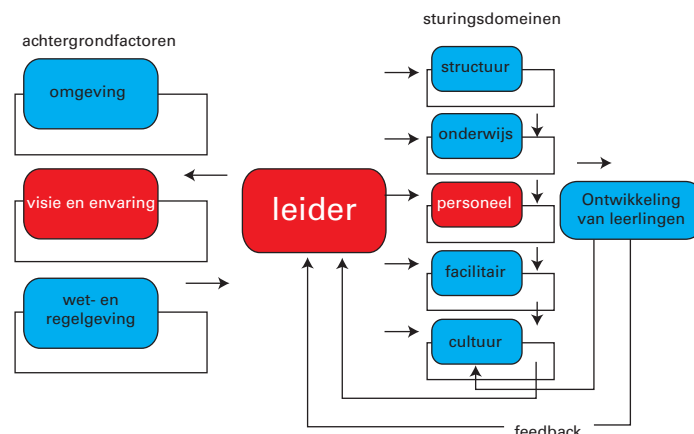
Voor de organisatie gaat het om 'return on investment'. Met welke kans op succes laat je iemand deelnemen aan een opleiding? Voor de deelnemer voorkomt een goede detectie onnodige teleurstellingen en zorgt er bovendien voor dat de energie wordt gestoken in een loopbaan met de meeste kans op succes.

'Komt u maar uit de rij, want we hebben bij u leiderschapsmogelijkheden gedetecteerd.' Waardoor gaat het lampje van de detectiepoort branden?

De plaats van het detectiepoortje

Om te bepalen welke zaken ertoe doen als het gaat om het opsporen en ontwikkelen van leiderschapspotentieel staan we eerst stil bij de domeinen die in de meeste leiderschapsopleidingen de revue passeren. In kweekvijvertrajecten komen vaak dezelfde domeinen aan de orde, maar dan op een meer verkennende manier. Voor het beschrijven van de domeinen maken we gebruik van een domeinenschema dat wordt gebruikt als onderlegger in de opleiding Master Educational Leadership van het Centrum voor Nascholing en ook is gebruikt bij het bepalen van de basiscompetenties van de schoolleider in het voortgezet onderwijs.

De leider staat in dit schema centraal en is gericht op de kernactiviteit van de organisatie: het leren door en de ontwikkeling van de leerlingen. Anders gezegd, het leiderschap is gericht op het behalen van maximale leerresultaten door de leerlingen en niet te vergeten te zorgen voor hun glimpende oogjes. Het gaat hier om leerresultaten op het niveau van cognitie, attitude en gedrag. De leider wordt beïnvloed door de achtergrondfactoren schoolomgeving, eigen visie en ervaring en wet en regelgeving.



De leider stuurt indirect via een aantal sturingsdomeinen en krijgt (of zorgt voor) feedback over de effecten van de sturing door het (laten) meten van de resultaten van de leerlingen. Het sturingsdomein structuur geeft aan hoe de mensen in de organisatie georganiseerd zijn. Het gaat hier bijvoorbeeld om het organogram, de verdeling van verantwoordelijkheden en de communicatie en besluitvormingslijnen. Het sturingsdomein onderwijs gaat over de organisatie van het onderwijsleerproces zoals bijvoorbeeld de groepering van de leerlingen, de leermiddelen, het onderwijsprogramma en de didactiek. Het sturingsdomein personeel gaat over de directe aansturing van personeel en alle facetten van integraal personeelsbeleid. Bij het sturingsdomein facilitair gaat het om het financiële beleid en zaken zoals de huisvesting. Het sturingsdomein cultuur loopt vaak via de andere domeinen. Het gaat hier om zaken als de manier waarop men met elkaar omgaat in de organisatie, hoe leerlingen en ouders tegemoet worden getreden en de manier waarop problemen worden aangepakt. 'De schoolleider is een organisatieontwikkelaar, een cultuurmanager een onderwijskundig leider, een beheersmatig manager en bovendien voortdurend gericht op het resultaat van de school' (Basiscompetenties schoolleider vo).

De bekende uitdrukking 'Niet het vele is goed, maar het goede is veel' gaat ook op bij het detecteren van leiderschap. Detectie concentreert zich op de domeinen waarin het voor de leider aankomt op eigenschappen die moeilijker zijn te ontwikkelen. Terzijde: in onderwijsland hoor je ook steeds meer het credo van de human potential movement 'werk vanuit je sterktes en organiseer rondom je zwaktes'. Echter, ook dit gaat alleen op als essentiële zaken voor leiderschap tot je sterktes behoren of minimaal kunnen gaan behoren. ▶

De essentiële eigenschappen voor leiderschap bevinden zich in de domeinen die we in het domeinenschema met rood hebben aangegeven. Het zijn de domeinen visie en ervaring, de relatie met het personeel, het gericht zijn op de performance van de school en vooral het zijn van de leider. Bij al deze domeinen komt het aan op de persoonlijkheid van de leider.

De inrichting van het detectiepoortje

Een algemeen geaccepteerde opvatting over onze persoonlijkheid is dat minimaal drievijfde van de persoonlijkheid rond het dertigste levensjaar is gevormd. Er zijn zelfs psychologen die met onderzoek hebben aangetoond dat je persoonlijkheid na je dertigste vrijwel constant blijft. Stel dat de waarheid in het midden ligt, dan betekent dit in ieder geval dat persoonlijkheid en de gedragsuitingen die daarbij horen, na je dertigste behoorlijk voorspelbaar zijn. Dat maakt het onderzoeken van persoonlijkheid in relatie tot leiderschapspotentieel meer dan de moeite waard. Overigens is het kennen van je persoonlijkheid (het *zijn*, het 'Wie ben ik?') voor leiders altijd belangrijk, want leiderschap over jezelf gaat vooraf aan leiderschap over anderen. Anders gezegd: als je jezelf niet tot op zekere hoogte kent is leiderschap over anderen een onzekere onderneming (en dat zullen ze weten ook!). Er lopen nogal wat mensen rond die een moeizaam contact hebben met hun innerlijke wereld, met hun gevoelens en waarden. Op zich niets mis mee, tenzij je wilt toetreden tot de wereld van leidinggevers en je de wens hebt om je verder te ontwikkelen in dit mooie ambacht.

Uit onderzoek blijkt dat er diverse persoonlijkheidseigenschappen zijn die gunstig uitpakken ten aanzien van de effectiviteit van leidinggevers. Mensen hebben behoefte aan een betrouwbare leider, een leider die mensen begeleidt bij hun ontwikkeling, een leider die op duidelijke resultaten stuur en een leider die verantwoordelijkheden echt delegeert (Stoker en Kolk, 2003).

Alle vormen van leiderschap - zoals transformationeel, opbrengstgericht, onderwijskundig - zijn gebouwd op dezelfde relevante persoonlijke eigenschappen. Voor de detectie van leiderschapspotentieel selecteren we de eigenschappen die grotendeels worden bepaald door het nature deel. Het gaat dan om de eigenschappen: intelligentie, emotionele stabiliteit, empathisch vermogen en moraliteit.

Komt u maar uit de rij intelligente, empathische, betrouwbare aspirant leider, die zich niet snel van de wijs laat brengen door wat dan ook. Laat staan door de rode lampjes en de piep van het detectiepoortje!

De vier alarmbellen van het detectiepoortje

De te detecteren eigenschappen hebben we bepaald. Dat brengt ons op de vraag wat de eigenschappen precies inhouden om vervolgens stil te staan bij het hoe, met andere woorden bij de handleiding van het detectiepoortje.

Alarmbel 1. Intelligentie

Van alle eigenschappen die een leidinggevende heeft, voor-

spelt intelligentie nog steeds het beste hoe succesvol de leidinggevende is. Hierbij is er bovendien een belangrijke relatie met de complexiteit van de functie: hoe complexer de functie, hoe belangrijker de rol van intelligentie. Opvallend is dat een te hoge mate van intelligentie voor leidinggevers eerder een contra indicatie is voor effectief leiderschap (Stoker en Kolk, 2003). Terzijde: dat is goed nieuws voor de directeurs die regelmatig afgeven op het intelligentie-niveau van leerkrachten ('Dat is toch geen hbo-niveau #@\$%'): er is genoeg leidinggevend potentieel in de school!

Een schoolleider dient minimaal de intelligentie te hebben om tot 'hogere orde denken' te kunnen komen passend bij het niveau van de leidinggevende positie in de school. In het competentieprofiel van de schoolleider in het vo wordt met het 'hogere orde denken' aangegeven dat de leidinggevende de samenhang kan aanbrengen tussen alle domeinen (zie schema) en vanuit die samenhang strategische keuzes kan maken die de leerling resultaten positief beïnvloeden.

Alarmbel 2. Emotionele stabiliteit

Uit onderzoek komt steeds weer naar voren dat mensen behoefte hebben aan een emotioneel stabiel leidinggevende. Dit heeft te maken met de behoefte aan betrouwbaar en voorspelbaar gedrag van de leidinggevende. Liever een constant humeurige leider en betrouwbaar dan een wispelturige emotionele leider waarvan je niet weet wat je eraan hebt. Tip: doe zelf een onderzoekje en vraag het eens na in je omgeving: mensen willen het liefst een leidinggevende die niet snel in de stress schiet bij onvoorziene gebeurtenissen. Overigens gaat het hier wel om betrouwbaarheid gekoppeld aan een zekere mate van empathie. Een leider als 'fossiel' is minder gewenst.

Alarmbel 3. Empathie

Leidinggeven aan schoolontwikkeling kan niet zonder je in te leven in de mensen die het moeten doen in de school: het personeel. De school is een gemeenschap waar samenwerkende professionals hun gezamenlijke kwaliteiten inzetten voor de optimale resultaten en de glimmende oogjes van de leerlingen. Zonder samenwerking geen school, maar een samenraapsel van 'ik doe het lekker op mijn eigen-wijze BV's'. De leidinggevende in de school geeft sturing aan samenwerking en ontwikkeling van mensen. Deze sturing vraagt om een behoorlijke mate van emotionele intelligentie van de leider. Het gaat om het kunnen 'lezen' van emotionele behoeften van mensen in combinatie met het sturen op eigen verantwoordelijkheid. Een kluizenaar kan nooit een leider worden. (Kets de Vries, 2006)

Alarmbel 4. Moraliteit

Bij moraliteit gaat het vaak over het begrenzen van de individuele vrijheid van mensen in de organisatie. Welke principes worden hierbij gehanteerd? Een leidinggevende in de school krijgt continu te maken met morele dilemma's, zoals bijvoorbeeld de klagende ouder over een leerkracht. Hoe ga je daarmee om? Welke principes hanteer je daarbij? Een effectief leidinggevende houdt de verschillende belangen voor

ogen en stelt zichzelf in zulke situaties steeds weer de vraag: 'Wat is goed voor de kinderen?'

De handleiding van het detectiepoortje

Nu het wat bekend is staan we stil bij het hoe. Hoe meet je de persoonlijke eigenschappen: intelligentie, emotionele stabiliteit, empathie en moraliteit?

Voor wat betreft het meten van intelligentie zijn er talrijke mogelijkheden voorhanden, waarbij vooral de afweging moet worden gemaakt of de kosten van bijvoorbeeld een assessment opwegen tegen de baten. Zoals eerder aangegeven maakt de complexiteit van de beoogde functie uit welk niveau van intelligentie wenselijk is. Als stelregel kan worden gehanteerd dat het beoordelen van intelligentie vooral zinvol is als de mate van intelligentie niet uit de schoolloopbaan van een kandidaat kan worden afgeleid.

De mate van emotionele stabiliteit kan o.a. worden opgespoord door het afnemen van een persoonlijkheidstest, zoals bijvoorbeeld de Big Five.¹

Hoe meet je empathisch vermogen en hoe kom je er achter naar welke richting de wijzers van het morele kompas wijzen? Geschikte hulpmiddelen hiervoor zijn een criterium gericht interview en het uitzetten van een 360 graden feedback in de school waar de kandidaat werkt. Criteriumgericht interviewen is op een systematische manier vragen naar gedrag dat een persoon in het verleden in specifieke situaties heeft vertoond en op die manier voorspellen welk gedrag de persoon in soortgelijke situaties in de toekomst zal vertonen. Een veel gebruikte methode bij criterium gericht interviewen is de STAR-methode: situatie, taak, actie, resultaat.

De Big Five brengt vijf persoonlijkheidsfactoren in kaart: instabiliteit: de mate waarin we emotioneel op tegenslag reageren; extravertie: de mate waarin we actief contact met anderen onderhouden; openstaan: de mate waarin we naar nieuwe ervaringen en nieuwe ideeën zoeken; aanpassen: de mate waarin we het belang van anderen boven ons eigen belang stellen; consciëntieusheid: de mate waarin we ons georganiseerd en doelgericht gedragen.

In een 360 graden feedback geeft de omgeving informatie over het vertoonde gedrag van de persoon. Waar het bij de Big Five gaat om het opsporen van kansen op gedrag vanuit de persoonlijkheid, geeft de 360 graden feedback informatie over reeds vertoond gedrag en zoals al eerder is aangegeven, dat gedrag is na je dertigste behoorlijk voorspelbaar.

In een verdiepend nagesprek worden een aantal concrete morele dilemma's uit de schoolpraktijk voorgelegd en de uitkomsten van de Big Five, het interview en de 360 graden feedback gebruikt om te onderzoeken hoe het staat met de leerbereidheid en het leervermogen van de persoon:

› Hoe staat het met het vermogen tot introspectie? In hoeverre is de persoon bereid om grondig naar zichzelf te kijken en het 'innerlijke theater' te onderzoeken?²

- › Hoe staat het met de neiging tot het herhalen van bepaalde gedragspatronen? Zijn deze patronen bevorderend of belemmerend voor het ontwikkelen van leiderschap? Is de betrokkene zich van de aanwezige patronen bewust en in hoeverre is er de mogelijkheid en de bereidheid om deze patronen te veranderen?
- › In hoeverre is de persoon in staat om te zien hoe huidige gedragingen verband houden met ervaringen uit het verleden?
- › Hoe gaat de persoon om met stressvolle situaties? (passend of vluchtend in defensief gedrag)
- › Is de persoon in staat tot het verwoorden van persoonlijke gedachten en gevoelens?

Overigens is het wenselijk dat huidige leidinggevenden (algemeen directeur, schooldirecteuren, middenmanagement) een rol krijgen in het detectie proces. Op die manier komt er aanvullend op de opbrengst van de detectie in de organisatie meer kennis over gedrag en ontwikkeling van mensen.

Na een goed verlopen detectie van leiderschapspotentieel kan een succesvol leiderschapsprogramma worden gestart, waarin het ambacht 'leidinggeven in een schoolorganisatie' wordt geleerd en alle eerder genoemde domeinen aan bod komen.

Over het gunnen van succes

De ontwikkeling van leiderschapspotentieel is een belangrijke taak voor alle leidinggevenden in de organisatie. In de praktijk zie je nogal eens het verschijnsel dat de schoolleider op zijn talenten zit als een kip op zijn gouden eieren. Het ontdekken van het talent en het ontwikkelen daarvan kan immers vertrek en verlies betekenen. Het is begrijpelijk dat de schoolleider de nadelen van een eventueel vertrek op korte termijn als een verlies ervaart en het is jammer genoeg tegelijkertijd kortzichtig. Echt talent kan immers beter binnen de totale organisatie blijven dan naar elders vertrekken. Het gaat om gunnen en gegund worden. Uitgangspunt is wel dat mobiliteitsbeleid in de organisatie is vormgegeven vanuit kracht en niet vanuit zwakte. Mobiliteit vanuit kracht gaat uit van een match tussen kwaliteit van mensen en vragen vanuit de organisatie. Mobiliteit vanuit zwakte is voornamelijk gericht op het 'oplossen' van een probleem. In de praktijk betekent dit laatste vaak schuiven met mensen die minder goed functioneren.

De bestuursaanstelling biedt prima mogelijkheden om het functiebouwwerk voor leidinggevenden op bestuursniveau in te richten. Hiermee wordt de waardering van de leidinggevende functies niet meer gerelateerd aan de zwaarte van de school en de eisen die daaraan worden gesteld, maar aan de bijdrage van een leidinggevende aan de totale organisatie. Hierbij is het principe dat je de juiste kwaliteiten brengt naar de plaats waar die het meest nodig zijn of anders gezegd, het beste renderen.

Zo'n bouwwerk biedt optimale mogelijkheden voor leiderschapontwikkeling en zorgt voor een gevoel van gezamenlijk belang op organisatieniveau. Na het afscheid van de

'koning in de klas' nemen we afscheid van de 'koning van de school'?

Goed detecteren betekent dat je binnen de organisatie ook te maken krijgt met mensen die niet door de leiderschapsscreening komen. Ze wilden een leiderschapsopleiding gaan volgen, maar de werkgever gaat dat niet faciliteren. De manier waarop je het proces inricht bepaalt of mensen teleurgesteld zijn en vooral teleurgesteld blijven, of juist verrijkt uit de screening komen. Een zorgvuldig proces behoedt mensen voor verkeerde loopbaankeuzes en geeft ze advies over hun verdere loopbaanontwikkeling. Niemand kiest op voorhand voor eenzaamheid (als leider moet je eenzaamheid kunnen verdragen) in een baan die niet bij je past en waarschijnlijk niet bij je zal gaan passen. Sinds kort is ook een verticale loopbaan mogelijk in het leraarschap en dat geeft nieuwe perspectieven. Verrijkt uit de screening komen betekent ook persoonlijk verrijkt, doordat de kandidaat meer inzicht in zichzelf heeft gekregen. Daar kan de kandidaat zowel in werk als privé zijn of haar voordeel mee doen!

Moed

Geld en energie besteden aan detectie van leiderschapspotentieel vergt moed. Moed om tijdig nee te zeggen als het er niet in voldoende mate in zit. Moed om mensen binnen de organisatie op plekken te brengen waar ze het meeste nodig zijn. Moed om zelf het voorbeeld te geven door je kwetsbaar op te stellen en mensen zo nu en dan toe te laten tot je 'innerlijke theater'.

Ten slotte: een beetje humor als eigenschap voor een leidinggevende kan ook zeker geen kwaad. Zo gaf een succesvolle leider het volgende antwoord op de vraag 'wat wil je het liefst dat mensen zeggen als ze bij je kist staan?' 'Het liefst? Tsja het liefst heb ik dat ze zeggen ... *Kijk nou eens, hij beweegt!*'

Literatuur

Dirkx, J. en Heuves, W. red. (2011) *Leiderschap en psychoanalyse*.

Kets de Vries F.R. (2006). *Wat leiders drijft, een klinische benadering van gedragsverandering in organisaties*.

Stoker, J.I. en Kolk, N.J. (2003). *Grip op Leiderschap*.

Swaab, D. (2010). *Wij zijn ons brein*.

Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*.

Noten

1 Voor informatie over de Big Five en de 360 graden feedback, raadpleeg de auteur van dit artikel of Pi-Educatie.

2 Definitie Kets de Vries 'de programmering die elke persoon zich eigen heeft gemaakt op basis van zijn of haar genetische erfenis en ervaringen als kind.

Registreer nu voor
GRATIS toegang op
www.kindvak.nl met
nummer: 100.009.99

DE VAKBEURS VOOR PROFESSIONALS IN
DE KINDEROPVANG, BUITENSCHOOLESE
OPVANG EN BREDE SCHOLEN



Een niet te missen vakbeurs
voor iedereen die als
professional werkzaam is
met kinderen. Blijf bij op uw
vakgebied, doe inspiratie op
en ontmoet collega's.

3 - 5 NOVEMBER 2011
BRABANTHALLEN 'S-HERTOGENBOSCH