

# LAAT JE ALS LEIDER VOORAL NIET VOORT- DUREND EEN NIEUWE MODE AAN- PRATEN.

**Leiderschap is essentieel in het optimaal functioneren van bedrijven en organisaties. Of het doel nu groei en ontwikkeling, of het verhogen van omzet is. Voor het bereiken van zo'n doel helpt een gedegen plan en visie. Ook sturing is belangrijk om richting het doel te blijven koersen - allemaal leiderschapskwaliteiten. Er wordt veel wetenschappelijk onderzoek gedaan naar leiderschap. Een van de bekende onderzoekers op het gebied van leiderschap en organisatieverandering is de Groningse hoogleraar Janka Stoker.**

Als hoogleraar Leiderschap en Organiseatieverandering aan de Rijksuniversiteit Groningen en directeur expertisecentrum In the LEAD is Stoker al jaren betrokken bij wetenschappelijk onderzoek naar leiderschap. "Het is in mijn ogen één van de meest

interessante onderwerpen voor onderzoek omdat de manier waarop leiding wordt gegeven cruciaal is voor het bereiken van doelen," vertelt Stoker. "Mede daarom heeft leiderschap me altijd gefascineerd. Mensen en organisaties gaan bij goed leiderschap beter presteren en uiteindelijk groeien. Door veel onderzoek te doen naar leiderschap kun je maatschappelijke invloed uitoefenen en organisaties verder helpen."

## **MEERDERE STIJLEN**

Een van de belangrijkste conclusies uit de diverse onderzoeken die door Stoker en collega's zijn uitgevoerd, is dat er geen universele vorm van leiderschap bestaat. Op de vraag wat goed leiderschap is, kan geen eenduidig antwoord worden gegeven. Gedrag van mensen en situaties zijn verschillend, waardoor per geval een ander soort leiderschap nodig is.



“Dat inzicht is niet nieuw, maar het betekent wel dat leiders zich altijd moeten afvragen; waar staan we? Waar willen we naartoe? Welk type leiderschap is nodig om die doelstellingen te behalen? Een goede leider is in staat meerdere stijlen te kunnen toepassen. Iemand vragen naar ideeën is een ander soort leiderschap dan iemand opleggen uit te voeren wat jij zegt. Het is niet zo dat het ene per definitie beter is dan het andere, dat is afhankelijk van de situatie.”

#### **NATURE VS. NURTURE**

Leiderschap is een combinatie tussen nature en nurture.

Leiders zijn bijvoorbeeld van nature personen die gemiddeld hoger scoren op extravertie. Bovendien heeft de één veel meer

de motivatie om anderen aan te sturen dan de ander. Aan de andere kant zijn verschillende leiderschapsstijlen aan te leren.

“Leiderschap is het beïnvloeden van gedrag en hierdoor mensen in beweging brengen. Als leider moet je snappen dat een situatie iets met mensen doet en dat collega A een ander mens is dan collega B, die via een andere aanpak wellicht beter presteert. Die verschillende aanpak is te ontwikkelen.” Daarnaast benadrukt Stoker dat leiderschap uiteindelijk vooral een middel is: “Leiderschap is geen doel, maar één van de knoppen waaraan je kunt draaien om het uiteindelijke doel te behalen. Het is een hefboom binnen de organisatie, waardoor anderen beter kunnen functioneren.”

**IK WIL ZELF  
DE VRAGEN  
STELLEN  
WAAROP WE  
HET ANT-  
WOORD NOG  
NIET WETEN.**



## LEIDER VS. ONDERZOEKER

Stoker studeerde sociale, en arbeids- en organisatiepsychologie aan de Rijksuniversiteit Groningen en deed haar promotieonderzoek aan de Universiteit Twente in Enschede. Een carrière als adviseur bij Berenschot volgde, waarin ze tal van organisaties van advies voorzag onder meer op het gebied van leiderschap en organisatieverandering. De afgelopen decennia is Stoker verbonden aan de Rijksuniversiteit van Groningen. "Ik ben begonnen als adviseur en kreeg vaak dezelfde vraagstukken bij verschillende bedrijven. De reden weer terug te gaan richting wetenschappelijk onderzoek, was omdat ik voor mezelf nieuwe dingen wil ontdekken. Ik wil niet alleen de vragen beantwoorden van anderen, maar zelf de vragen stellen waarop we het antwoord nog niet weten."

Stoker is vijf jaar lang zelf een leider geweest bij de faculteit Economie en Bedrijfskunde aan de Rijksuniversiteit in Groningen. "Wat ik leuk vond aan leider zijn, was te toetsen of de dingen die we weten uit onderzoek ook blijken te kloppen in de praktijk. Daarnaast wist ik niet hoe het voelde echt eindverantwoordelijk te zijn en wat bijvoorbeeld weerstand van anderen met mij zou doen als persoon. Dat gevoel kun je alleen ervaren door het zelf te doen. Die tijd zie ik als heel waardevol. Ik was - al zeg ik het zelf - geen slechte leider, maar mijn hart ligt echt bij het doen van onderzoek. Doordat ik leider ben geweest, ben ik wel een betere onderzoeker op het gebied van leiderschap geworden, denk ik."

## FC GRONINGEN

Word Groter, de belofte van FC Groningen in het beleidsplan 2020-2025 'Samen naar de Grote Markt' spreekt de hoogleider leiderschap en organisatieverandering erg aan. De Trots van het Noorden kan volgens Stoker een belangrijke maatschappelijke rol op zich nemen. "FC Groningen kan zeker een leider zijn in de regio. Mensen in-beweging krijgen richting een gezond leven. Mensen kansen bieden. Ik vind het mooi dat FC Groningen deze ambitie heeft. Het is als voetbalclub je goed recht je supporters op de tribune voornamelijk te vermaken, maar je kunt jezelf ook als onderdeel zien van een groter geheel, de stad of zelfs de regio. Samen een doel hebben en daarin een belangrijke bijdrage leveren. FC Groningen doet dat zonder zichzelf op één te zetten. Kortom; leiderschap."

Bij de universiteit is Stoker dagelijks bezig anderen groter te maken, door te onderwijzen aan studenten. Daarnaast heeft ze verschillende praktische managementboeken geschreven over leiderschap. "Naast het doen van onderzoek is het leukste aan werken op de universiteit om studenten verder helpen in hun leven, waardevolle kennis bijbrengen waar ze in hun latere loopbaan echt iets aan hebben. Ik vind het bovendien erg leuk de kennis die we opdoen uit onderzoek, toegankelijk te maken voor anderen. Bijvoorbeeld door het schrijven van boeken. Er zijn veel boeken over leiderschap, maar die zijn vaak niet op wetenschappelijk bewijs gebaseerd. Wat ik wil bereiken, is dat dit soort inzichten juist wél in de praktijk kunnen worden toegepast."

## BELANGRIJKE TIP

Een slechte relatie met de leidinggevende is - zo blijkt uit onderzoek - een belangrijke reden voor werknemers om van baan te switchen. Het is van groot belang dat leidinggevend ook weten hoe hun medewerkers hun manier van leidinggeven ervaren. Gedegen onderzoek naar leiderschap heeft volgens

Stoker waarde in de maatschappij. “Het zorgt namelijk dat leiders beter in staat zijn hun medewerkers te bereiken en waardoor niet alleen betere resultaten worden geboekt door het bedrijf, maar de mensen ook gelukkiger naar het werk gaan.”

“We hebben in onderzoek aangetoond dat leidinggevendena vaak een ander, rooskleuriger beeld van zichzelf hebben dan het beeld dat medewerkers van hen hebben. Een van de belangrijkste tips die we kunnen meegeven is om feedback aan je mensen te vragen. 'Hoe vind je dat ik het doe als leider? Wat heb je nodig om je werk beter te kunnen doen?' Dat is lastig, want het maakt je kwetsbaar en er bestaat ook nog eens een hiërarchische relatie. De medewerker moet er zeker van zijn dat eventuele kritiek niet tegen hem of haar wordt gebruikt. Een leider krijgt alleen echte feedback als hij of zij er echt voor open staat en een sociaal veilige situatie heeft gecreëerd. Een uitdaging en zeker niet eenvoudig, maar je wordt er wel een betere leider van en je medewerkers floreren erbij.”

### **MASCULIEN VS. FEMINIEN**

De verdeling in het aantal mannelijke versus vrouwelijke leiders is nog altijd scheef, ook in Nederland. Een van de oorzaken is het stereotype van de goede leider. Altijd is gedacht dat een 'goede' leider een sterke leider is en dan wordt eerder gedacht aan een man dan aan een vrouw. Daardoor hebben vrouwen het vaak lastiger in selectieprocedures voor leidinggevendena. Stoker ziet in haar onderzoek echter wel een kentering in wat men beschouwt als 'goede' leider. Na vergelijkbare studies in 2005 en 2010, heeft zij met collega's in 2020 opnieuw onderzocht wat de kenmerken zijn van zo'n goede leider.

De respondenten konden daarbij kiezen uit 'masculiene' (sterk, daadkrachtig) en 'feminiene' (zorgzaam, invoelend) kenmerken. Net als in ander internationaal onderzoek, kwam in 2005 naar voren dat een goede leider voornamelijk masculiene kenmerken bezit. In 2010, na de financiële crisis, bleek dat de waardering voor feminiene kenmerken zelfs nog minder was geworden. Maar in 2020 - midden in de coronacrisis, concludeerden de onderzoekers dat er heel weinig verschil zit tussen masculien en feminiën: 'We denken dat een goede leider nu niet alleen daadkrachtig, maar ook invoelend is'.

### **GELIJKE KANSSEN**

“En dat is mooi vanwege onder meer twee redenen. In de eerste plaats komt dit stereotype van de 'goede' leider veel meer overeen met wat mensen ook in hun eigen leidinggevendena waarderen, want leiders die 'harde' en 'zachte' kwaliteiten heb-

ben, krijgen van hun medewerkers de hoogste rapportcijfers. Bovendien kan dit veranderde stereotype ervoor zorgen dat mannen en vrouwen in feite gelijke kansen hebben, op het moment dat ze solliciteren op de plek van leidinggevendena. Want een vrouw moet dan natuurlijk nog altijd laten zien dat ze daadkrachtig genoeg is. Maar bij een man vraagt men zich af of hij wel goed genoeg luistert en communicatief vaardig genoeg is, terwijl hij voorheen als man 'automatisch' kwalificeerde, omdat hij voldeed aan het beeld van de daadkrachtige leider. Met andere woorden; in het selectieproces hebben ze nu allebei wat te bewijzen.”

“Iedereen laat zich bij het nemen van beslissingen leiden door stereotypes, dat moeten we maar accepteren. Het is dus vooral belangrijk ons bewust te zijn van dit soort stereotypes. Bovendien kunnen stereotypes over bijvoorbeeld 'goede' leiders veranderen. Ik zie het als een persoonlijke drijfveer mensen en organisaties bewust te laten worden van dit soort processen, waardoor er meer kansgelijkheid ontstaat voor leidinggevendena posities en selectieprocessen eerlijker verlopen. Een van mijn basisnormen in het leven is wel dat ik wil dat mensen gelijke kansen hebben, dat is mijn persoonlijke 'Word Groter'. Vrouwen geven niet zo anders leiding dan mannen, dat weten we uit onderzoek. De verschillen zijn heel klein en vaak scoren vrouwen bij die verschillen ook nog beter, omdat ze harder hebben moeten werken om op die plek te komen. Dus is er ook alle reden om vrouwen op leidinggevendena posities te benoemen.”

### **WEG MET DE HYPES**

Stoker ziet dat er gemakkelijk geld wordt verdiend door individuen, die met een nieuw hip woord de volgende hype in managementland hebben ontdekt. “Hoe vaak hoor je mensen niet zeggen: 'Deze tijd vraagt om iets anders, nieuw leiderschap!' Ik zet daar altijd vraagtekens bij. Wat kenmerkt deze tijd dan precies en wat is er echt nodig aan leiderschap? Heel veel inzichten over effectief leiderschap zijn al lang een keer bedacht en onderzocht. De keizer heeft niet telkens nieuwe kleren nodig, maar moet zijn spijkerbroek gewoon eens goed gaan dragen. We hebben geen andere woorden nodig, maar leiders die nuchter naar de situatie kunnen kijken en op basis daarvan snappen welk leiderschapsgedrag nodig is. Laat je als leider vooral niet voortdurend een nieuwe mode aanpraten.”