

People management Waarom zitten we niet op één lijn?



Uit onderzoek blijkt dat leidinggevenden vaak positiever zijn over hun peoplemanagement-vaardigheden dan hun medewerkers (Knies, 2012). Peoplemanagement verwijst naar een combinatie van ondersteunend leiderschaps-gedrag van directe leidinggevenden en hun rol in het uitvoeren van HR-maatregelen (Purcell & Hutchinson, 2007; Purcell et al., 2008). Het verschil in de percepties van medewerkers en leidinggevenden over peoplemanagement kan worden gedefinieerd als peoplemanagement discrepantie. Deze peoplemanagement discrepantie is opmerkelijk, want in principe worden medewerkers en leidinggevenden bevroegd over hetzelfde; namelijk de handelingen die een leidinggevende verricht als peoplemanager. In mijn onderzoek ben ik op zoek gegaan naar mogelijke verklaringen van deze discrepantie in de context van middelbare scholen: waarom zitten docenten en teamleiders niet op één lijn? Een antwoord op deze vraag kan teamleiders handvatten bieden om de kloof tussen hun eigen percepties en die van hun docenten te verkleinen.

Key words: peoplemanagement, middelbaar onderwijs, HRM.

Voordat ik in ga op mogelijke verklaringen, is het goed om na te gaan waarom het eigenlijk belangrijk is om te weten waar deze discrepantie vandaan komt. Ten eerste stelt de procestheorie van HRM dat de percepties die medewerkers hebben van HR-maatregelen leiden tot een toename van medewerker welzijn en -prestaties (Wright & Nishii, 2013). Wanneer de percepties van medewerkers minder positief zijn dan die van hun leidinggevende, zullen de gevolgen van peoplemanagement voor het welzijn en de prestaties van medewerkers ook minder positief zijn dan de leidinggevende verwacht. Bijvoorbeeld, wanneer een teamleider denkt dat zij haar docenten veel kansen biedt om aan bijscholing te doen, maar docenten krijgen de indruk dat deze mogelijkheden er helemaal niet zijn, dan zullen zij ook minder snel aan bijscholing doen. In dit geval blijft het effect van bijscholing voor de onderwijskwaliteit ook uit. Ten tweede zijn leidinggevers die zichzelf overschatten vaak minder effectief. Dit komt omdat ze vaker een onrealistisch beeld hebben van hun sterktes en zwaktes en daar ook minder goed op in kunnen spelen (Atwater & Yammarino, 1997). Bijvoorbeeld, als een teamleider denkt dat hij zijn docenten heel erg steunt terwijl dit volgens medewerkers helemaal niet het geval is, weet hij ook minder goed van zichzelf wanneer hij zichzelf moet verbeteren.

'Waarom zitten docenten en teamleiders niet op één lijn?'

In mijn onderzoek heb ik onderzocht wat de invloed is van eigenschappen van teamleiders en docenten op peoplemanagement discrepantie. Peoplemanagement discrepantie kan uiteen worden gezet door de volgende dimensies: (discrepantie in) ondersteuning in het dagelijks functioneren, ondersteuning in ontwikkeling, ondersteuning door maatwerkafspraken en ondersteuning door HR-maatregelen (Knies, 2012). Om dit in kaart te brengen, heb ik gebruik gemaakt van vragenlijsten die uitgezet zijn onder docenten in het voortgezet onderwijs en hun teamleiders. Door de antwoorden van docenten te vergelijken met die van hun teamleiders, was ik in staat om peoplemanagement discrepantie te berekenen.

De rol van transformationeel leiderschap en motivatie voor de publieke zaak

Op basis van theorie over transformationeel leiderschap verwachtte ik dat wanneer teamleiders een transformationele leiderschapsstijl aannemen, de people-management discrepantie af zal nemen. Transformationeel leiderschap is een leiderschapsstijl die gebaseerd is op waarden. Transformationele leiders motiveren hun medewerkers om bij te dragen aan een groter, collectief doel. Ze doen dit door het communiceren en benadrukken van een pakkende visie (Paarlberg & Lavigna, 2010). De verwachting is dat transformatione-

le leiders de relevantie van peoplemanagement activiteiten benadrukken en in staat zijn hun medewerkers hiervan te overtuigen. De resultaten van de statistische analyses laten zien dat transformationeel leiderschap inderdaad van invloed is op peoplemanagement discrepantie. Echter is dit effect alleen op de peoplemanagement dimensie 'ondersteuning bij ontwikkeling'. Met andere woorden, wanneer teamleiders een transformationele leiderschapsstijl hanteren, zullen hun percepties sneller overeenkomen met de percepties van hun docenten. Dit geldt echter alleen voor de ondersteuning die zij bieden bij de ontwikkeling van docenten. De overige dimensies van peoplemanagement discrepantie blijven onveranderd.

Daarnaast verwachtte ik dat wanneer docenten een sterkere motivatie voor de publieke zaak hebben (hierna te noemen "PSM"), de peoplemanagement discrepantie af zal nemen. De reden hiervoor is dat mensen met een hogere mate van PSM meer meegaand zijn dan mensen met een lagere PSM (Jang, 2012). Uit de analyses bleek dat PSM inderdaad elke dimensie van peoplemanagement discrepantie doet afnemen. Met andere woorden, wanneer docenten hoog scoren op PSM, zullen hun percepties van peoplemanagement sneller overeenkomen met de percepties van hun teamleider.

So what?

Wat betekenen deze resultaten nu? Allereerst kan er (voorzichtig) gesteld worden dat een transformationele leiderschapsstijl van teamleiders in het voortgezet onderwijs ervoor kan zorgen dat teamleiders en docenten meer op een lijn komen te zitten. Middelbare scholen kunnen er hun voordeel mee doen als zij teamleiders de mogelijkheid aan kunnen bieden om hun transformationeel leiderschap te verbeteren. Dit kan bijvoorbeeld door het aanbieden van leiderschapstrainingen of coaching voor teamleiders.

'Middelbare scholen kunnen er hun voordeel mee doen als zij teamleiders de mogelijkheid aan kunnen bieden om hun transformationeel leiderschap te verbeteren'

Het effect van de motivatie van docenten voor de publieke zaak (PSM) is echter sterker en leidt tot een afname van alle dimensies van peoplemanagement discrepantie. Dit effect zit daarentegen wat complexer in elkaar. Zo heb ik verondersteld dat PSM leidt tot een vermindering van peoplemanagement discrepantie, maar het zou ook kunnen zijn dat een vermindering van peoplemanagement discrepantie leidt tot een verhoging van PSM. In deze studie heb ik PSM dus benaderd als een verklarende factor, terwijl veel studies PSM benaderen als

een uitkomst (Ritz et al., 2016). Aan de hand van deze studie zou ik willen voorstellen dat er wellicht sprake kan zijn van wederkerige causaliteit: PSM leidt tot een afname in peoplemanagement discrepantie en een sterker peoplemanagement leidt weer tot een verhoging van PSM. Omdat er nog niet genoeg helderheid is over de causaliteit van het effect van PSM op peoplemanagement discrepantie, is het ook moeilijk om praktische aanbevelingen hierover te doen. Immers, als we niet weten wat tot wat leidt, is het ook lastig te zeggen aan welke knoppen er gedraaid moeten worden. Nader onderzoek is nodig om de causaliteit van dit verband helder te krijgen en om organisaties een goed onderbouwde aanbeveling te kunnen geven voor hoe zij ervoor kunnen zorgen dat leidinggevend en medewerkers op één lijn komen te zitten.

Julia Penning de Vries
J.PenningdeVries@uu.nl

Literatuurlijst

- Atwater, L. E., & Yammarino, F. J. (1997). Self-other rating agreement: A review and model. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 15, 121-174
- Fleenor, J. W., Smither, J. W., Atwater, L. E., Braddy, P. W., & Sturm, R. E. (2010). Self-other rating agreement in leadership: A review. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 1005-1034.
- Jang, C. L. (2012). The effect of personality traits on public service motivation: evidence from Taiwan. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 40(5), 725-733.
- Knies, E. (2012). Meer waarde voor en door medewerkers: een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement. PhD dissertation, Universiteit Utrecht
- Paarlberg, L. E., & Lavigna, B. (2010). Transformational leadership and public service motivation: Driving individual and organizational performance. *Public administration review*, 70(5), 710-718.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain-theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20.
- Purcell, J., Kinnie, N., Swart, J., Rayton, B., & Hutchinson, S. (2008). *People management and performance*. New York: Routledge.
- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*, 76(3), 414-426.
- Wright, P. & Nishii, L.H. (2013). Strategic HRM and organizational behaviour: integrating multiple levels of analysis. In Paauwe, J. Guest, D. and Wright, P. (Eds.) *HRM and Performance: Achievements and Challenges* (pp. 97 – 110) Chichester: Wiley.

Julia Penning de Vries



Julia Penning de Vries studeerde Sociologie (BSc, 2010 - 2014) en Research in Public Administration and Organizational Sciences (MSc, 2014 - 2016) aan de Universiteit Utrecht. Momenteel is zij als promovendus verbonden aan het Departement Bestuurs- en Organisationswetenschappen van de Universiteit Utrecht. In haar onderzoek richt zij zich op peoplemanagement en HRM in het voortgezet onderwijs. Centrale thema's in haar onderzoek zijn percepties van docenten van peoplemanagement, de mate waarin deze percepties gedeeld zijn binnen docententeams, en de mate waarin percepties gedeeld zijn tussen docenten en hun teamleider.