

# Servant Leadership

## EEN IDEALISTISCHE FILOSOFIE OF DE SLEUTEL TOT DE HIGH PERFORMANCE ORGANISATIE?

De laatste jaren is er veel publiciteit geweest over het concept van ‘servant leadership’, dienend leiderschap. Er is echter tot dusverre geen wetenschappelijk of praktisch bewijs dat deze vorm van leiderschap de prestaties van een organisatie daadwerkelijk verbetert. In dit artikel bediscussiëren we de resultaten van een onderzoek naar dienend leiderschap bij het VUmc en de rol die dienend leiderschap al dan niet speelt bij het creëren van een high performance organisatie. We behandelen wat een high performance organisatie is, welke rol leiders daarin hebben en hoe de kwaliteit van die leiders verbeterd kan worden. Daarbij focussen we op de toegevoegde waarde die dienend leiderschap daarbij heeft. We beantwoorden ook de vraag of dienend leiderschap direct dan wel indirect de prestaties van een organisatie verhoogt.

### Inleiding

In de leiderschapsliteratuur wordt ‘de ideale leider’ omschreven als een persoon die zijn<sup>1</sup> macht en invloed gebruikt om volgers te bewegen te werken aan het realiseren van organisationele doelen, om daarmee de organisatievisie te realiseren (Graham, 1991; Van Dierendonck et al., 2009). Leiderschapstheorieën benadrukken daarbij het belang van luisteren naar, en waarderen en empoweren van medewerkers (Bass en Avolio, 1994; Van Dierendonck et al., 2009). Iliès et al. (2005) omschrijven ‘goed leiderschap’ als de vaardigheid om de juiste beslissingen te nemen, betrokkenheid te creëren en medewerkers te motiveren. In recente jaren is er een verschuiving in het denken over de ideale leider ontstaan waarbij er meer nadruk is komen te liggen op een leiderschapstijl die sterkte met nederigheid combineert (Collins, 2001). Tegenwoordig zoeken organisaties naar leiders die hun macht op een ethische, responsieve en positieve manier gebruiken en zich vooral op mensen en niet op shareholders richten. Liden et al. (2000) laten zien dat dergelijke leiders tevredener, betrokkenener en beter presterende medewerkers hebben. Een van de meest populaire op mensen gerichte leiderschapsaanpakken is die van Servant Leadership (SL), dienend leiderschap<sup>2</sup> (Spears, 1998; Reinke, 2004). Het is tot dusverre echter



André de Waal en Mirna Siro

*Dr. A. de Waal MBA is Associate Professor Strategic Management aan de Maastricht School of Management. Daarnaast is hij Academic Director van het Center for Organizational Performance en gastdocent aan de Vrije Universiteit Amsterdam en de Erasmus Universiteit Rotterdam.*  
*M. Siro MSc heeft een HR-functie bij het Center of Excellence van Ahold Europe.*

nog onduidelijk of het SL-concept daadwerkelijk tot betere organisatieresultaten leidt. Greenleaf (1977) ontwikkelde het SL-concept, maar maakte geen duidelijk onderscheid tussen de voordelen van zijn aanpak en die van anderen en of SL tot verbeterde organisatieprestatie leidt (Reinke, 2004). Andere auteurs (Liden et al., 2000; Van Dierendonck et al., 2009; Nuijten, 2009) stellen dat het toepassen van SL wel degelijk tot verbeterde resultaten zal leiden, maar geen van hen ondersteunt dit met empirisch bewijs. Tegelijkertijd laat het HPO-onderzoek (De Waal, 2008, 2010) zien dat – op basis van uitgebreid empirisch onderzoek – de kwaliteit van management doorslaggevend is voor het creëren en in stand houden van een high performance organisatie (HPO). Dit leidt tot twee onderzoeksvragen: *Wat is de invloed van SL op de prestaties van een organisatie?* en *Welke rol heeft SL in een HPO?* Dit artikel beoogt beide vragen te beantwoorden, op basis van praktijkonderzoek bij het VU medisch centrum (VUmc) waar het SL-concept sinds 2000 wordt toegepast. De relevantie van dit artikel is hoog omdat het inzicht geeft in de kwestie of SL al dan niet een waardevolle leiderschapsaanpak is die door organisaties zou moeten worden geadopteerd, zodat deze zich kunnen transformeren in een HPO.

Het artikel is als volgt opgebouwd. In de volgende drie paragrafen worden de HPO- en SL-theorieën geïntroduceerd en hun relatie bediscussieerd. Daarna wordt de onderzoeksaanpak gegeven en worden het onderzoek bij het VUmc en de uitkomsten daarvan besproken. De focus ligt daarbij op de correlaties tussen SL, HPO en organisatieresultaat. Het artikel sluit af met conclusies, onderzoeksimpliesaties en mogelijkheden voor verder onderzoek.

## 1. Het HPO-raamwerk

Een HPO wordt gedefinieerd als een organisatie die gedurende een periode van ten minste vijf tot tien jaar betere financiële en niet-financiële resultaten behaalt dan concurrenten of vergelijkbare organisaties (De Waal, 2008, 2010). HPO's behalen een hogere klanttevredenheid, klantloyaliteit, medewerkerloyaliteit, en kwaliteit van producten en services dan hun concurrenten. Om achter de onderscheidende kenmerken te komen, werden meer dan 290 internationale onderzoeken die in de laatste veertig jaar op het gebied van high performance zijn gedaan, bestudeerd. De kenmerken die in die onderzoeken het meest voorkwamen zijn daarna in een wereldwijd onderzoek bij meer dan 3000 organisaties in de profit-, non-profit- en overheidssectoren met behulp van een enquête getest om de belangrijkste kenmerken te kunnen onderscheiden (De Waal, 2010). Met behulp van statistische analyses zijn de kenmerken vastgesteld die een correlatie vertonen met de prestaties van een organisatie. Dit bleken er 35 te zijn. Vervolgens zijn deze kenmerken met behulp van een factoranalyse geclusterd in vijf factoren die een directe en sterke correlatie vertonen met de competitieve prestaties en die dus bepalen of een organisatie al dan niet een HPO is en blijft. De eerste en belangrijkste HPO-factor is *de kwaliteit van management*. Managers van een excellente organisatie worden gekenmerkt

door integriteit, besluitvaardigheid, actiegerichtheid, prestatiegerichtheid, effectiviteit, zelfverzekerdheid en een sterke leiderschapstijl. Ze zijn zogenoemde high performance individuen (HPI's): personen die zich in al hun handelen en hun manier van werken laten leiden door principes van klantgerichtheid, kwaliteitsdenken en voortdurende verbetering, waardoor ze anderen inspireren om samen uitstekende prestaties te behalen. De tweede HPO-factor is *openheid en actiegerichtheid*. Een excellente organisatie stimuleert een interactieve interne communicatie ('een open dialoog') tussen organisatieleden zodat vrije en continue verticale en horizontale informatie-uitwisselingen plaatsvinden. De derde HPO-factor is de *langetermijngerichtheid* van de organisatie: continuïteit op de lange termijn gaat bij een HPO altijd vóór winst op de korte termijn. De vierde HPO-factor is *continue verbetering en vernieuwing*. De excellente organisatie heeft een strategie die de organisatie duidelijk onderscheidt van vergelijkbare concurrenten. Daarbij vernieuwt en verbetert de organisatie voortdurend haar processen, producten en diensten om die unieke strategie te kunnen realiseren. De vijfde en laatste HPO-factor is *de kwaliteit van medewerkers*. Medewerkers van een HPO willen verantwoordelijk worden gehouden voor hun resultaten, en willen geïnspireerd worden om uitzonderlijke resultaten te behalen. Een HPO scoort ten minste een 8.5 op elke factor. Goed management blijkt de basis van een HPO te zijn. Daarom is het interessant om te bekijken of de SL-aanpak kan worden gebruikt om de kwaliteit van dat management te verhogen.

## 2. Servant Leadership

Servant Leadership (SL) wordt gedefinieerd als een leiderschapstijl die gericht is op de groei en het welzijn van medewerkers. Een dienend leider heeft het morele karakter, de wijsheid, de vaardigheden en de moed om aan de behoeften van zijn volgers te voldoen (Nuijten, 2009). Nuijten onderscheidt acht factoren die een dienend leider kenmerken. *Nederigheid* is het vermogen om eigen talenten en prestaties in het juiste perspectief te zien (Patterson, 2003). Dienend leiders hebben geen moeite met het onderkennen van eigen zwakheden, weten dat ze niet alles weten, en leren en profiteren daarom graag van andermans expertise. *Terughoudendheid* is de mate waarin de leider de belangen van anderen boven die van zichzelf stelt, en de mate waarin hij anderen de glorie gunt bij behaalde successen (Patterson, 2003). *Vergevingsgezindheid* is het vermogen om te begrijpen waar de ander vandaan komt, en warme gevoelens en compassie te hebben wanneer de ander een fout maakt. Dienend leiders creëren een omgeving van vertrouwen, acceptatie, waar fouten maken mag, en waar wraak nemen niet is toegestaan (McCullough et al., 2000). *Authenticiteit* blijkt uit de consistentie tussen wat men denkt en voelt en vervolgens zegt en doet. Authenticiteit betekent dat iemand zo dicht mogelijk bij zichzelf blijft (Harter, 2002). Het doel van *autoriseren* is een proactieve, zelfstandige en zelfverzekerde houding onder medewerkers te kweken en hen een gevoel van persoonlijke macht te geven. Dienend leiders empoweren hun mensen om het

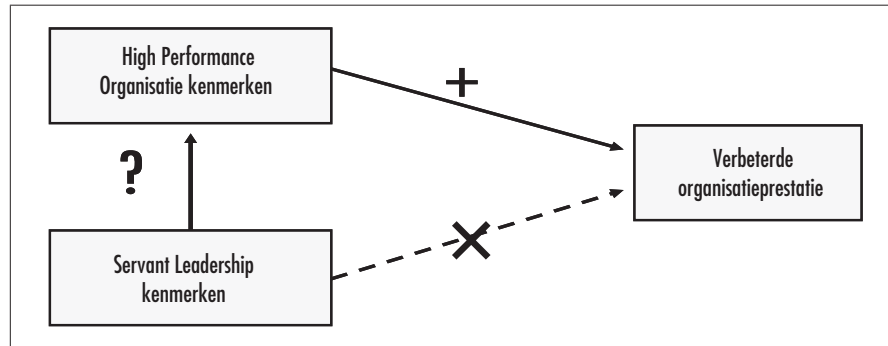
beste te worden wat ze kunnen zijn (Cogner, 2000). *Verantwoordelijkheid* geven aan mensen betekent dat de door hen te behalen resultaten van tevoren duidelijk zijn afgesproken en dat ze vervolgens verantwoordelijk worden gehouden voor de behaalde prestaties. Dienend leiders geven veel verantwoordelijkheid aan mensen waarbij ze tegelijkertijd hun erkentelijkheid voor de bijdragen van hun mensen laten zien (Konczak et al., 2000). *Rentmeesterschap* richt zich op de bereidheid om verantwoordelijkheid te nemen voor het succes van de gehele organisatie, in plaats van alleen voor het eigen succes te gaan. Dienend leiders stellen zich op als rentmeesters die niet alleen op het welzijn van de organisatie maar ook op de plek van de organisatie in de samenleving letten (Hernandez, 2008). *Moed* wordt gedefinieerd als dusdanig proactief gedrag dat dit gelijk staat aan pionieren: voortdurend nieuwe wegen zoeken om zaken beter te doen en om kansen te grijpen, waarbij men niet bang is voor de risico's. Als pionier zullen dienend leiders als eerste actie nemen, kwetsbaar voor fouten zijn en deze durven toegeven, verantwoordelijkheid overdragen aan medewerkers met alle risico's die daaraan kleven, en oude manieren van werken aanpakken (Hernandez, 2008).

### 3. Matchen van HPO- met SL-kenmerken

Om de empirische link tussen HPO en SL te kunnen onderzoeken moet eerst een theoretisch model worden gemaakt dat de concepten met elkaar matcht. De veronderstelling is dat een goede theoretische match tussen een SL-kenmerk en een specifieke HPO-factor een sterke invloed in de praktijk van dat SL-kenmerk op die HPO-factor voorspelt. In de bijlage, die te vinden is op <http://www.hpocenter.nl/hpo-bibliotheek.asp?lid=1&curl=bijlage-Servant-Leadership-Andre-de-Waal>, zijn de gedetailleerde resultaten van de matching gegeven. De matching laat zien dat, zoals te verwachten viel, er veel overlap zit tussen de SL-kenmerken en de HPO-factor 'kwaliteit van management'. Specifieke HPO-kenmerken als vertrouwen, integriteit, een rolmodel zijn en sterk leiderschap zijn ook typische kenmerken van het SL-concept. HPO-factor 'openheid en actiegerichtheid' heeft daarentegen een gedeeltelijke overlap want kenmerken als dialoog, openstaan voor verandering en prestatiegedreven zijn, zijn niet te vinden in het SL-concept. Wel zijn kenmerken als informatie en kennis delen, en betrekken van medewerkers bij belangrijke processen te vinden bij beide concepten. De HPO-factor 'langetermijndenken' heeft geen enkele overlap met het SL-concept, en HPO-factor 'continue verbetering en vernieuwing' slechts gedeeltelijk. HPO-kenmerken als unieke strategie, procesverbetering, goede informatievoorziening en versterking van de kerncompetenties komen niet voor in het SL-concept. Dit komt omdat in de SL-literatuur de nadruk ligt op mensen en niet op doelen, strategieën en processen. Er is binnen SL wel aandacht voor innovatie in de zin van voortdurende ontwikkeling en stimulatie van medewerkers om creatief te zijn. Tot slot heeft HPO-factor 'kwaliteit van medewerkers' een gedeeltelijke overlap met het SL-concept omdat inspireren van medewerkers, hen stimuleren om zich verantwoordelijk

te voelen, en aandacht besteden aan de verdere flexibilisering en volharding bij beide concepten voorkomen. Echter, het HPO-kenmerk van het hebben van een divers en complementair werknemersbestand komt niet voor binnen SL.

Figuur 1.  
Conceptueel raamwerk  
van de relaties tussen  
HPO, SL en organisatie-  
prestatie



Het conceptuele raamwerk voor de studie is weergegeven in figuur 1. Het HPO-onderzoek laat zien dat er een directe, positieve relatie bestaat tussen de HPO-kenmerken en organisatieprestatie. Er is echter geen empirisch bewijs in de literatuur voor een directe relatie (positief noch negatief) tussen SL en organisatieprestatie. Het praktijkonderzoek gaat daarom evalueren of de SL-kenmerken een indirecte positieve invloed hebben op de organisatieprestatie doordat ze de HPO-kenmerken positief beïnvloeden. De veronderstelling is dat wanneer de SL-kenmerken een positieve invloed hebben op de HPO-factoren, de prestaties van de organisatie ook positiever zullen zijn. Dit is een redelijke veronderstelling omdat het theoretische model veel overlap laat zien en de relatie tussen de HPO-factoren en organisatieprestatie eerder positief is gebleken.

## 4. Beschrijving VUmc

Het academische ziekenhuis van de Vrije Universiteit Amsterdam werd in 1965 opgericht. In de loop van de jaren groeide het ziekenhuis gestaag door het toevoegen van medische specialisaties, installatie van de eerste medisch-ethische commissie en het eerste euthanasieprotocol in Nederland, en een sterke focus op verbetering. In 2001 werd de organisatiernaam veranderd in VU medisch centrum (VUmc). De sterke groei zorgde echter voor een organisatorische wanorde die te lijf werd gegaan door de introductie van nieuwe managementtechnieken. Een van deze technieken was SL. Het doel van de introductie in 2000 was om zowel een structurele als een culturele verandering teweeg te brengen in de organisatie. Zo werd decentralisatie sterk bevorderd, waarbij mensen in posities werden gebracht waarin ze zelf moesten handelen op basis van gezond verstand in plaats van regels domweg te volgen. Tegelijkertijd werden er zaken geïntegreerd om een betere effectiviteit te bereiken, zoals de integratie van de medische faculteit van de VU met het VUmc. Het VUmc had op het moment

van onderzoek 7000 medewerkers. De organisatie begon in 2000 met de introductie van SL en had, ondanks dat het bestuur dacht binnen vier jaar klaar te zijn, de implementatie in 2010 nog steeds niet organisatiebreed afgerond.

## 5. Onderzoeksaanpak en resultaten

Het onderzoek startte met een aantal semigestructureerde interviews om de situatie bij het VUmc in kaart te krijgen en om de doelgroep voor de vragenlijst te identificeren. Daarna werden de financiële en niet-financiële resultaten uit de jaarverslagen van het VUmc bestudeerd, vanaf een aantal jaren voor de implementatie van SL tot en met 2008, om te zien of er verschillen in organisatieprestatie te constateren waren. Tegelijkertijd werd, uit naam van VUmc's raad van bestuur, de vragenlijst met HPO- en SL-vragen via e-mail gedistribueerd naar 570 medewerkers. De respondenten werd gevraagd hoe het VUmc presteerde op de 35 HPO-kenmerken, op een schaal van 1 (veel verbetering nodig) tot 10 (excellerend), en in hoeverre ze hun managers als dienende leiders beoordeelden, op een schaal van 1 (sterk oneens) tot 6 (sterk eens). Het totaal aantal ingevulde vragenlijsten was 116 hetgeen een responseratio van 20,5 procent gaf. Van de respondenten was 35 man en 81 vrouw; 13 waren managers, 21 verpleegsters/verplegers en 68 hadden andere functies (zowel staf als leidinggevend). De gemiddelde leeftijd van de respondenten was 46 jaar. Hiernavolgend worden de analysesresultaten van de vragenlijst besproken.

### ORGANISATIEPRESTATIE

Een combinatie van indicatoren (Shortell et al., 2005; De Waal en Vink, 2009), waarvoor de informatie in de jaarverslagen kon worden gevonden, werd gebruikt om de resultaten van het VUmc te evalueren: patiënttevredenheid (2001-2008), ziekteverzuim (2001-2007), en financiële prestaties, inclusief productiviteit (1998-2008). De eerste indicator, *patiënttevredenheid*, was samengesteld uit het aantal patiëntklachten ontvangen door VUmc's klachtencommissie en het aantal gerapporteerde medische incidenten tijdens de patiëntverzorging. De verwachting was dat patiënten meer tevreden zouden zijn na invoering van SL omdat VUmc's medewerkers nog nadrukkelijker werden geacht de belangen van de patiënten voorop te stellen. Deze indicator gaf een gemengd beeld. Het aantal medische incidenten was onbekend voor de jaren 1998, 1999 en 2000. In 2002 en 2003 was een daling in incidenten zichtbaar, terwijl deze juist weer toenamen in 2004, 2005, 2006 en 2007, en in 2008 weer afnamen. Een mogelijke verklaring voor dit onregelmatige verloop is dat in deze periode een aantal projecten werd gestart waarbij patiënten en medewerkers werden aangemoedigd om incidenten te rapporteren, hetgeen het aantal meldingen in deze periodes deed toenemen. Op een gegeven ogenblik ging het VUmc ervaringen van patiënten bijhouden, waarbij patiënten vertelden wat hen overkomen was in het VUmc. Deze informatie werd gebruikt om proble-

men te identificeren en verbeteringsgebieden aan te wijzen, wat zorgde voor een hogere patiënttevredenheid. De conclusie is dat er geen directe relatie tussen patiënttevredenheid en de implementatie van SL te vinden is.

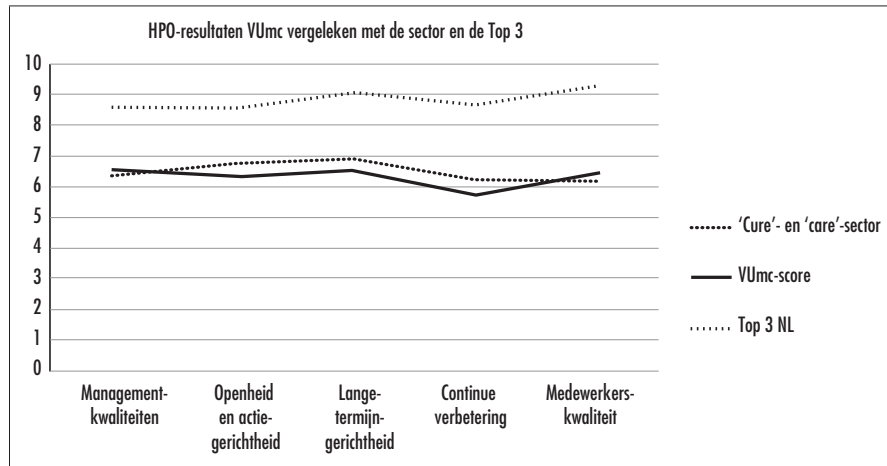
De tweede indicator, *ziekteverzuim*, werd samengesteld op basis van het totale ziekteverzuimpercentage en de percentages van kortdurige (< 1 jaar) en langdurige ziektes. Deze indicator werd geacht te verbeteren door de invoering van SL omdat medewerkers beter gemotiveerd worden door dienend leiders en daardoor minder ziek zullen zijn. Daarnaast zijn dienend leiders meer gericht op het welbehagen van hun medewerkers waardoor stress en burn-outs zouden verminderen. In vergelijking met 2001 nam het ziekteverzuim in 2007 met 37 procent af. Het toepassen van strikte procedures rondom verzuim samen met de nieuwe leiderschapstijl en de situatie op de arbeidsmarkt (hoge werkloosheid) werden in het VUmc jaarverslag van 2008 genoemd als voornaamste redenen. De conclusie is dat de invoering van SL een van de oorzaken van het lagere verzuim kan zijn.

Het was moeilijk om voor de derde indicator, *financiële prestaties*, een directe link te leggen met SL omdat het SL-concept niets specifiek zegt over welke organisatieresultaten zouden moeten verbeteren. Er kan echter gesteld worden dat financiële resultaten gunstig worden beïnvloed door de productiviteit van een organisatie en dat deze omhoog zou moeten gaan door de invoering van SL; tevreden medewerkers zijn immers productieve medewerkers. Tegelijkertijd beïnvloedt SL, door de afname van het ziekteverzuim, de resultaten ook gunstig. De jaarverslagen laten zien dat de financiële resultaten van het VUmc flink varieerden. In 1998 en 1999 namen de resultaten toe terwijl in de periode 2000 tot 2003 de financiële positie van het VUmc dusdanig verslechterde dat de overheid om hulp moest worden gevraagd. In 2004 werd een klein positief resultaat geboekt maar de financiële reserves van de organisatie waren niet groot genoeg om tegenvallers goed op te kunnen vangen. Vervolgens verbeterden de resultaten totdat het VUmc in 2008 tot het sectorgemiddelde behoorde. Door de variërende resultaten was het niet mogelijk een directe link met de introductie van SL te leggen. Volgens de jaarverslagen werden de resultaten vooral beïnvloed door externe omstandigheden, kostenontwikkelingen in de sector, de financiële crisis en de vele fusies en overnames. De conclusie is dat er geen directe relatie valt te leggen tussen de introductie van SL en de financiële resultaten van de organisatie, hetgeen in lijn is met de resultaten van de literatuurstudie, waar deze link ook niet gevonden werd.

## HPO- EN SL-SCORES

Figuur 2 geeft de gemiddelde scores voor de HPO-factoren van het VUmc en vergelijkt deze met de gemiddelde scores in de zorgsector ('cure' en 'care') en de drie best presterende gezondheidszorgorganisaties zoals deze te vinden zijn in de HPO-database (De Waal, 2010). Figuur 2 laat zien dat het VUmc een gemiddeld presterende gezondheidszorgorganisatie is die nog veel moet verbeteren om tot de top-3 van Nederland te kunnen behoren.

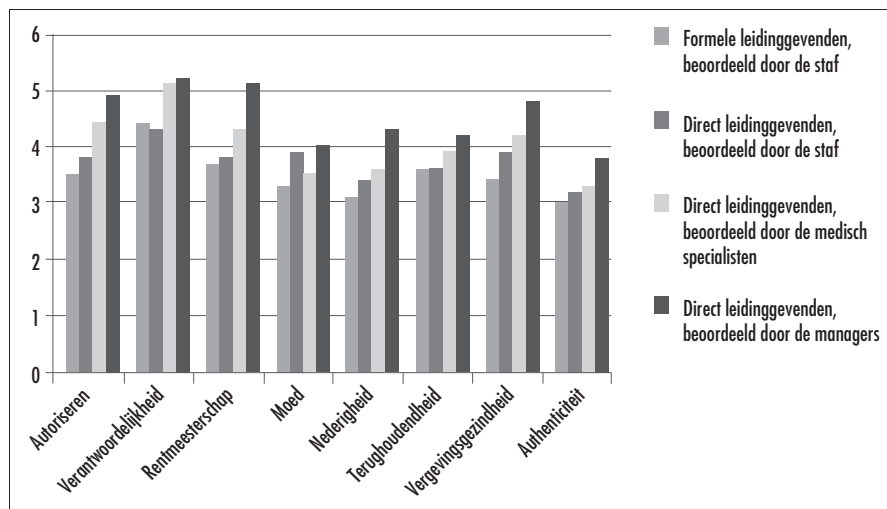
**Figuur 2.**  
Gemiddelde HPO-scores voor het VUmc en andere gezondheidszorgorganisaties in Nederland



André de Waal en Mirna Sivro

De respondenten werd gevraagd aan te geven in hoeverre ze hun leidinggevend en zagen als dienend leiders. Verpleegkundigen en administratief personeel zonder leidinggevende functie (de staf) moesten zowel hun formele leidinggevende (voor beiden was dat hun administratieve manager) als hun direct leidinggevende (de leiders op de werkvloer: voor verpleegkundigen was dit de medisch specialist, voor staf was dit de teamleider) beoordelen. Medisch specialisten, teamleiders, afdelingshoofden en administratieve managers (het management) werd alleen gevraagd hun direct leidinggevende te beoordelen. Deze groep heeft in tegenstelling tot de staf maar één leider. In feite is de formele leidinggevende van de staf, de directe leider van het management. In figuur 3 zijn de resultaten voor de verschillende groepen weergegeven. Een gedetailleerde discussie van VUmc's HPO- en SL-scores kan worden gevonden in Sivro (2010).

**Figuur 3.**  
Gemiddelde scores per SL-factor





## HPO-SL-CORRELATIE

Een Pearson-correlatie werd uitgevoerd om de invloed van de SL-kenmerken op de HPO-factoren te kunnen bepalen. Tijdens deze test werden twee niveaus (staf en management) en twee types dienend leiders (formele en directe) onderscheiden. Voor elk van de SL-kenmerken zijn correlatie en significantie van die correlatie met de vijf HPO-factoren bepaald. Daarbij werd ook gekeken of de theoretisch voorspelde match tussen SL-kenmerken en HPO-factoren daadwerkelijk in de praktijk terug te vinden was. Tabel 1 geeft een voorbeeld van de resulterende correlatietabel, voor SL-kenmerk 'autoriseren'. In de bijlage, die te vinden is op <http://www.hpocenter.nl/hpo-bibliotheek.asp?lid=1&url=bijlage-Servant-Leadership-Andre-de-Waal>, zijn de gedetailleerde resultaten van alle correlaties gegeven. In dit artikel worden de belangrijkste correlaties besproken.

Tabel 1.  
Voorbeeld van de correlatieresultaten voor SL-kenmerk 'autoriseren' en de vijf HPO-factoren

HPO-factor	SL-kenmerk	Autoriseren
Kwaliteit van management	Correlatie	.70 .000**
	Theoretische match	Volledig
	Match theorie-praktijk	Ja
Openheid en actiegerichtheid	Correlatie	.63 .000**
	Theoretische match	Volledig
	Match theorie-praktijk	Ja
Langetermijgerichtheid	Correlatie	.51 .001**
	Theoretische match	Nee
	Match theorie-praktijk	Nee
Continue verbetering en vernieuwing	Correlatie	.41 .007**
	Theoretische match	Nee
	Match theorie-praktijk	Nee
Kwaliteit van medewerker	Correlatie	.59 .000**
	Theoretische match	Gedeeltelijk
	Match theorie-praktijk	Ja

\*\* = correlatie is significant op het 0.01 niveau.

### Staf – Formele leiders

Er is een match van 47,5 procent tussen theorie en praktijk voor de SL-kenmerken en HPO-factoren, waarbij de grootste overeenstemming bestaat voor HPO-factor ‘managementkwaliteit’. Dit laatste is niet verwonderlijk omdat het SL-concept vooral gaat over kwaliteit van management. Wel verrassend is dat HPO-factor ‘langetermijngerichtheid’ vijf significante correlaties heeft, terwijl er theoretisch geen enkele was voorspeld. Het zou kunnen dat de invoering van SL op zich een positief signaal naar de organisatie stuurt over het belang dat management hecht aan de ontwikkeling van managers en medewerkers. Ook het feit dat VUmc’s management al ruim tien jaar werkt aan SL is op zichzelf een signaal van langetermijngerichtheid. De sterkste correlaties hebben de HPO-factoren met SL-kenmerken ‘bescheidenheid’, ‘autoriseren’ en ‘rentmeesterschap.’ Met betrekking tot bescheidenheid blijkt dat hoe meer management openstaat voor kritiek en bereid is te leren van eigen en andermans fouten, bereikbaar is voor de mensen, en bereid is te communiceren en medewerkers te betrekken bij processen, hoe tevredener medewerkers zijn over de kwaliteit en de openheid van dat management. Met betrekking tot autoriseren komt naar voren dat hoe meer managers hun medewerkers empoweren door hen te stimuleren informatie te delen en de vrijheid en mogelijkheden te geven om zichzelf te ontwikkelen en zelf beslissingen te nemen, hoe tevredener medewerkers zijn over de kwaliteit en openheid van management. Er is daarbij tegelijkertijd sprake van een positief effect op de HPO-factor ‘kwaliteit van medewerkers’. Met betrekking tot rentmeesterschap is het zo dat hoe meer managers daarop gericht zijn – in de zin van aandacht voor de rol van de organisatie binnen de samenleving en haar sociale verantwoordelijkheid – hoe meer medewerkers dit waarderen. Daarbij helpt het als managers duidelijk blijik geven van een langetermijnvisie en hun medewerkers stimuleren de omgeving te verbeteren door eerst zichzelf te verbeteren.

### Staf – Directe leiders

Er is een match van 57,5 procent tussen theorie en praktijk voor de SL-kenmerken en HPO-factoren, maar er zijn nauwelijks significante correlaties te vinden. Dit betekent dat als formele leiders zich opstellen als een dienend leider dit meer positieve effecten heeft dan als de directe leiders – de leidinggevendenden op de werkvloer, dus medisch specialisten voor verpleegkundigen en teamleiders voor administratief personeel – dat doen. Een verklaring hiervoor kan zijn dat medewerkers hun directe leider niet zozeer zien als een leidinggevende maar meer als ‘een van hen’, iemand die als een meewerkend voorman samen met hen de klus klaart. Een andere mogelijke verklaring is dat de afstand tussen medewerkers en formele leiders groter is dan die met directe leiders, wat in het algemeen leidt tot minder vertrouwen tussen de organisatieniveaus (Smith, 2005). Dit kan betekenen dat als formele leiders zich gaan gedragen als dienend leiders dit een groter positief effect zal hebben op het vertrouwen en dus op de HPO-factoren, dan als directe leiders dit doen. Zoals theoretisch voorspeld, zijn er geen significante correlaties tussen SL en de HPO-factor ‘continue verbe-

tering’, volgens VUmc’s medewerkers heeft een directe leider die zich gedraagt als SL weinig impact op verbeterinspanningen. Dit kan verklaard worden doordat directe leiders meer gericht zijn op het creëren van professioneel gedrag op de werkvloer en tijdens contacten met patiënten dan op het verbeteren van bedrijfsprocessen, producten of diensten. Dit laatste lijkt meer een organisatiebrede verantwoordelijkheid te zijn, dus voor de formele leiders van het VUmc.

### Management – Leiders

Er is een match van 42,5 procent tussen theorie en praktijk voor de SL-kenmerken en HPO-factoren, waarbij deze keer de HPO-factor ‘medewerkerskwaliteit’ het beste matcht. De correlatieresultaten voor management (dat wil zeggen medisch specialisten, teamleiders, afdelingshoofden en administratieve managers) met hun leiders komen sterk overeen met die van staf met hun formele leiders. Dit kan verklaard worden uit het feit dat managers in feite medewerkers zijn van hun leidinggevenden, en dus dezelfde correlaties verwacht kunnen worden. Een uitzondering is het SL-kenmerk ‘verantwoordelijkheid’ dat voor de managers, in tegenstelling tot de staf, een significante correlatie heeft met vier van de vijf HPO-factoren. Dit betekent dat VUmc’s managers het sterk waarderen als hun leidinggevenden hun verantwoordelijkheid geven voor hun eigen resultaten, hetgeen in overeenstemming is met de vereisten die men stelt aan managers.

## 6. Conclusies, limitaties en verder onderzoek

De twee onderzoeksvragen kunnen nu beantwoord worden. Het antwoord op de vraag *Wat is de invloed van SL op de prestaties van een organisatie?* is dat er geen theoretisch en empirisch bewijs is dat SL een directe positief effect heeft op de resultaten van een organisatie. Met betrekking tot de vraag *Welke rol heeft SL in een HPO?* blijkt uit het praktijkonderzoek bij VUmc dat die rol niet eenduidig en consistent is op verschillende organisatieniveaus en functiegroepen. SL lijkt meer effect te hebben wanneer formele leiders zich gaan gedragen als dienend leiders dan als directe leiders dat doen. Daarbij heeft SL niet dezelfde impact op alle HPO-factoren, zo vertonen de SL-kenmerken ‘verantwoordelijkheid’ en ‘authenticiteit’ nauwelijks en ‘moed’ geen enkele correlatie. Een interessant resultaat is dat het SL-kenmerk ‘autoriseren’ voor beide functiegroepen correlaties heeft met nagenoeg alle HPO-factoren. Dit betekent dat de bereidheid van leidinggevenden om medewerkers te empoweren een van de belangrijkste dingen is om de HPO-factoren positief te beïnvloeden en daarmee dus de organisatieprestaties te verbeteren. Op basis van dit exploratieve onderzoek kan geconcludeerd worden dat de introductie van SL vermoedelijk niet rechtstreeks tot verbeterde resultaten zal leiden. SL kan wel gebruikt worden om de kwaliteit van vooral formele leiders te verhogen waardoor de mogelijkheid om een HPO te creëren zal toenemen.

Zoals elk onderzoek heeft ook deze studie beperkingen. De eerste limitatie zit in de beperkte response van 116 invullers, waardoor het generaliseren van de onderzoeksresultaten moeilijker is. Daarom moet toekomstig onderzoek met grote onderzoekspopulaties plaatsvinden. De tweede limitatie is dat SL tien jaar geleden werd geïntroduceerd bij het VUmc zonder directe connectie met het HPO-raamwerk, waardoor het niet mogelijk was de relatie tussen beide concepten over deze lange periode te bestuderen. Longitudinaal onderzoek is nodig om te evalueren wat de langetermijncorrelatie en de causaliteit tussen beide concepten is. Het feit dat de gebruikte SL-meetschaal van Van Dierendonck et al. (2009) en Nuijten (2009) tot dusverre alleen gebruikt is door deze auteurs zorgt voor de derde limitatie. Het is hierdoor onduidelijk of deze schaal generalistisch toegepast kan worden, dit kan in toekomstig onderzoek verder geverifieerd worden. Tot slot is de SL-schaal niet eerder in combinatie met schalen voor HPO en organisatieresultaat gebruikt, hetgeen goede mogelijkheden geeft voor additioneel onderzoek in verschillende sectoren, culturen en organisatieniveaus.

#### Noten

1. Waar 'zijn' staat, kan ook 'haar' worden gelezen, idem voor 'hij' en 'zij.'
2. In dit artikel hanteren we voornamelijk de Engelse term 'Servant Leadership'.

## Literatuur

- Bass, B.M., en B.J. Avolio – *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. – Thousand Oaks, CA : Sage, 1994
- Collins, J. – *Good to Great. Why some companies make the leap and others don't*. – New York : Harper-Collins, 2011
- Cogner, J.A. – Motivate performance through empowerment. – In: E.A. Locke (ed.), *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior*. – Oxford : Blackwell, 2000, p. 137-149
- Dierendonck, D. van, I. Nuijten, en I. Heeren – Servant Leadership, key to follower well-being. – In: D. Thosvold en B. Wisse (eds.) – *Power and Interdependence in Organizations*. – New York, NY : Cambridge, 2009, p. 319-337
- Graham, J.W. – Servant Leadership in Organizations: Inspirational and moral. – In: *The Leadership Quarterly* 2 (1991), p. 105-119
- Greenleaf, R.K. – *Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. – New York : Paulist Press, 1977
- Harter, S. – Authenticity. – In: C.R. Snyder en S.J. Lopez (eds.) – *Handbook of Positive Psychology*. – New York : Oxford University Press, 2002, p. 382-394
- Hernandez, M. – Promoting Stewardship behavior in organizations: A Leadership model. – In: *Journal of Business Ethics* 80 (2008), p. 121-128
- HPO Center – URL: <http://hpocenter.nl/hpo-bibliotheek.asp?lid=1&url=hpo-resultaten-cure-ziekenhuizen-en-care-zorginstellingen-sector>, 2010. Opgevraagd op 28 februari 2011
- HPO Center – URL: <http://hpocenter.nl/index.asp?lid=1&uid=3&sid=39&url=high-performance-organization-in-de-sector-branche>, 2010. Opgevraagd op 28 februari 2011

- HPO Center – URL: [http://www.hpocenter.nl/uploads/De%20Excellente%20Gezondheidsorganisatie%20in%20de%20Praktijk%20\(deel%201\).pdf](http://www.hpocenter.nl/uploads/De%20Excellente%20Gezondheidsorganisatie%20in%20de%20Praktijk%20(deel%201).pdf), 2010. Opgevraagd op 28 februari 2011
- Ilies, R., F.P. Morgeson, en J.D. Nahrgang – Authentic Leadership and eudaimonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. – In: *The Leadership Quarterly* 16 (2005), p. 373-394
- Konczak, L.J., D.J. Stelly, en M.L. Trusty – Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. – In: *Educational and Psychological measurement* 60 (2000), p. 301-313
- Liden, R.C., S.J. Wayne, en R.T. Sparrow – An examination of the mediating role of psychological empowerment & the relation between job, interpersonal relationships and work outcomes. – In: *Journal of Applied Psychology* 85 (2000), p. 407-416
- McCullough, M.E., W.T. Hoyt, en K.C. Rachel – What we know (and need to know) about assessing forgiveness constructs. – In: M.E. McCullough, K.I. Pargament en C.E. Thoresen (eds.) – *Forgiveness: Theory, research and practice*. – New York : Guilford Press, 2000, p. 65-88
- Morris, J.A., C.M. Brotheridge, en J.C. Urbanski – Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. – In: *Human Relations* 58 (2005), p. 1323-1350
- Nuijten, I. – *Servant Leadership: Paradox or Diamond in the Rough? A multi-dimensional Measure and Empirical Evidence*. – PhD Thesis – Vrije Universiteit Amsterdam, 2009
- Patterson, K. – Servant Leadership: A theoretical model. – *Servant Leadership Roundtable*, 2003
- Reinke, S.J. – Service before Self: Towards a Theory of Servant Leadership. – In: *Global Virtue Ethics Review* 5 (3), 2004, p. 30-57
- Sivro, M. – *Servant Leadership: an Idealistic Philosophy or the key to a High Performance Organization? A case study at the VU medical Center on the role of Servant Leadership in Creating and Sustaining a High Performance Organization*. – Master thesis. – Vrije Universiteit Amsterdam, 2010
- Shortell, M.S., J. Schmittdiel, M.C. Wang, R. Li, R.R. Gillies, L.P. Casalino, T. Bodenheimer, en T.G. Rundall – An Empirical Assessment of High-Performing Medical Groups: Results from a National Study. – In: *Medical Care Research and Review* 62 (4), 2005, p. 407-434
- Smith, G. – How to achieve organizational trust within an accounting department. – In: *Managerial Auditing Journal* 20 (5), 2005, p. 520-523
- Spears, L.C. – Tracing the growing impact of servant-leadership. *Insights on leadership*. – New York, NY : John Wiley & Sons, 1998, p. 1-12
- Waal, A.A. de – The secret of high performance organizations. – In: *Management Online Review*, April 2008
- Waal, A.A. de – *The characteristics of a high performance organization*. – SSRN, [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=931873](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=931873), 2010. Opgevraagd op 28 februari 2011
- Waal, A.A. de, en C. Vink – Hoe creëren we een excellente zorgsector? – In: *Zorgmarkt*, nummer 3, 2009.