

Conclusies leiding nemen in cultuurverandering

Het slothoofdstuk van dit deel bevat conclusies over de rol van mensen die initiatief nemen in het veranderen en ontwikkelen van een organisatiecultuur. Het gaat over leiders in cultuurverandering die richting en ruimte geven. Er worden vijf leiderschapsvormen onderscheiden en ik ga na welke vorm van leiderschap het best past bij cultuurverandering. Specifiek ga ik in op transformationeel, betekenisvol en authentiek leiderschap. Dit hoofdstuk besluit ik met het onderscheid tussen schoksgewijze cultuurverandering en geleidelijke cultuurontwikkeling.

Leiders en initiatiefnemers

Dit deel van het boek bevat tal van voorbeelden en concrete gedragingen van leiders die succesvol aan cultuurverandering werken. Uit dit deel zou de onjuiste conclusie kunnen worden getrokken dat cultuurverandering vooral een zaak is van topmanagers. Dit deel gaat niet over topmanagers, maar vooral over mensen die hun nek uitsteken en een leidende rol nemen in een cultuurverandering. Topmanagers zijn vaak initiator en zonder steun van topmanagers is cultuurverandering lastig. Toch ben ik in alle praktijkstudies mensen tegengekomen die initiatief nemen, bestaande patronen ter discussie stellen en hun nek uitsteken. Mensen die hun ambities willen realiseren of uit een gevoel van professionele schaamte aan de slag gaan en het anders willen. Het zijn de jeugdhulpverleners bij Jeugdformaat, de monteurs bij KPN, de scharrelambtenaren bij Binnenlandse Zaken, de managers van Professional Services bij Albert Heijn, de recruiters bij Philips, het middenmanagement bij de IND, de verkopers bij Olijslager, de vestigingsmanagers bij Content, de politiemensen in Amsterdam. Mensen nemen niet de leiding in een cultuurverandering vanwege hun positie, maar vanuit een oprecht gevoel dat het anders moet dan het nu gaat. Zij tonen leiderschap door initiatief te nemen en een richting in te gaan die de moeite waard is.

Richting en ruimte geven

De leiders in dit onderzoek geven richting door betekenis te geven aan onduidelijke gebeurtenissen. Ze hebben meer oog voor mogelijkheden dan voor bedreigingen of problemen. Ze weten waar de organisatie voor staat en voor gaat en ze weten wat hun mensen beweegt. Ze zijn een rolmodel voor anderen en doen wat ze zelf zeggen. Ze maken culturele waarden expliciet en werken aan het concreet maken van deze waarden in gedrag. Ze betrekken actief andere leden van de organisatie en externe belanghebbenden bij de formulering van een betekenisvolle, aantrekkelijke en haalbare visie voor de toekomst. Vertrouwen en ruimte van leiders motiveren anderen om met een nieuwe visie aan de slag te gaan in hun eigen werkomgeving en nodigen mensen uit om te experimenteren met vernieuwing. Leiders in cultuurverandering zijn niet bang om hun formele positie te benutten. Ze geven grenzen aan en zijn uiterst helder in wat ze niet willen. Ze gebruiken hun positie ook om coalities te vormen van interne en externe supporters die de verandering helpen vormgeven. Ze zijn bereid tot spelerswisseling als dit de transformatie vergemakkelijkt. De leiders blijven optimistisch, laten voortgang zien en maken successen zichtbaar.

Effectieve leiderschapstijlen voor cultuurverandering

In de leiderschapstheorie worden verschillende leiderschapstijlen onderscheiden.³¹ Deze verschillende stijlen zijn in tabel 17.1 samengevat.

Tabel 17.1 Vormen van leiderschap

Ondernemend	Autocratisch	Transactioneel	Participatief	Transformationeel
Heeft plezier	Stelt doelen	Stuurt en regelt	Geeft richting	Geeft leiding
Innoveert	Intimideert	Administreert	Ontwikkelt	Innoveert
Creëert business	Behoudt macht	Behoudt kracht	Continueert	Creëert visie
Doelgericht	Machtsgericht	Systeemgericht	Mensgericht	Toekomstgericht
Bouwt	Controleert	Monitort	Consulteert	Inspireert
Zoekt kansen	Zoekt positie	Zoekt problemen	Zoekt mogelijkheden	Verbeeldt toekomst
Wat en hoe	Wie en wanneer	Hoe en wanneer	Wat en waarom	Wat, wie, waartoe
Doet goede dingen	Doet dingen	Doet dingen goed	Doet dingen goed	Doet goede dingen

Kijkend naar het leiderschapsgedrag in de organisaties van het onderzoek gaat het bij succesvolle cultuurverandering vooral om een combinatie van transformationeel en participatief leiderschap. Ruwweg is te stellen dat de leiders in cultuurverandering zich aan de rechterkant van het spectrum bevinden. Hierbij merk ik op dat er in het onderzoek geen startende ondernemingen zijn betrokken. Bij startende ondernemingen vormen de oprichters de cultuur van hun bedrijf. Ze doen dat vanuit een krachtige drijfveer en een heldere visie. Ze zoeken mensen die daarbij passen en mee willen doen. Startende ondernemers *zijn* hun bedrijf en ze vormen de cultuur die bij hen past. De organisaties in het onderzoek zijn al langer bestaande bedrijven met een robuuste cultuur. In die situatie vertonen leiders vooral een transformationele en participatieve leiderschapsstijl om een cultuurverandering op gang te brengen. Dit wil niet zeggen dat leiders in cultuurverandering geen gebruikmaken van macht. Dat doen ze zeker, zij het spaarzaam en niet vanuit een autocratische houding. Macht wordt gebruikt om problemen te articuleren, grenzen aan te geven, barrières te doorbreken, spelers te wisselen en ruimte te maken voor vernieuwing. Vooral in crisissituaties nemen topmanagers de leiding en zeggen ze waar het op staat en waar het naartoe gaat. Leiders in cultuurverandering zijn echter niet gericht op het vergroten van hun machtspositie. Ze werken niet positioneel, maar transformationeel en betrekken anderen in de cultuurverandering. In essentie zetten ze zich in voor het vergroten van het vermogen van de gemeenschap om op eigen kracht haar eigen toekomst te vorm te geven en duurzame veranderingen te realiseren.³² Leiders in cultuurverandering werken transformationeel, geven betekenis en zijn authentiek. In de volgende drie paragrafen ga ik hierop wat dieper op in.

Transformationeel leiderschap

Transformationele leiders hebben een diep begrip van de fundamentele waarden in onze samenleving en van de sociale en emotionele behoeften van mensen. Ze zijn omgevingsbewust en sociaal bewust. Transformationele leiders zijn nieuwsgierig, explorerend en hebben een brede interesse. Ze hebben een lerende instelling, kennen zichzelf met hun sterke en zwakke kanten. Ze hebben het vermogen om verbanden te zien tussen uiteenlopende ontwikkelingen en zien in wat een

incidentele verstoring is van een werksysteem en wat symptomen zijn voor fundamentele verandering. Ze zijn zich bewust van de waarden en normen van een sociaal systeem en onderkennen wanneer die regels aangepast moeten worden. Ze luisteren naar anderen en hebben het vermogen anderen te vertrouwen en vertrouwen op te bouwen. Ze zijn inspirerend en ze weten hoe ze bestuurstech-nisch moeten opereren om conflicten op te lossen en cultuurveranderingen te realiseren.³³

Betekenisvol leiderschap

Betekenisvolle leiders schenken bewust aandacht aan specifieke voorvallen en gebeurtenissen. In crisissituaties treden ze naar voren om de situatie te benoemen en aan te pakken. Ze zijn expliciet in wat ze belangrijk vinden, waar ze waarde aan hechten en wat ze beslist niet willen. Initiatiefnemers in cultuurverandering benoemen gebeurtenissen, delen interpretaties en nodigen anderen uit om hun visie te delen. Daarmee creëren ze ruimte voor dialoog en daarin geven ze betekenis. In deze interacties vormen ze samen met anderen de cultuur van organisaties. Ze vertellen ook verhalen en inspireren daarmee anderen.

Authentiek leiderschap

De leiders in dit onderzoek weten wat er speelt binnen en buiten de organisatie. Ze zijn omgevingsbewust, sociaal bewust en zelfbewust. Vanuit een sensitiviteit van wat zich in de omgeving afspeelt, zien ze nieuwe mogelijkheden. Ze weten wat zich in de organisatie afspeelt en waar mensen zich door laten leiden. Hierdoor kunnen ze aansluiten bij de gevoelswereld en ambities van anderen en weten ze de energie van de mensen in de organisatie te richten op de toekomst. De leiders kennen ook zichzelf met hun sterke en zwakke eigenschappen. Ze weten wie ze zijn en kennen hun eigen drijfveren. Ze zijn toegankelijk en benaderbaar, geven eerlijke feedback en zijn niet bang om emoties bespreekbaar te maken.

Schoksgewijze cultuurverandering en geleidelijke cultuurontwikkeling

De transformationele leiders in de studie maken een keuze met welke aanpak ze een cultuurverandering tot stand brengen. In het voorgaande deel was al te zien dat ze vooral kiezen voor een stapsgewijze en interactieve veranderaanpak. De keuze voor een specifieke veranderaanpak is nu verder te verhelderen. In crisissituaties kiezen leiders vaak voor een drastische wijziging van de strategie en de structuur en voor een schoksgewijze verandering van de bestaande cultuur. In tijden van voorspoed kiezen leiders eerder voor een geleidelijke verandering van de strategie en de structuur en voor een continu proces van cultuurontwikkeling.

In het onderzoek onderkennen vijf organisaties een externecrisissituatie. In deze bedrijven nemen topmanagers het initiatief voor een diepgaande verandering van strategie, structuur, systemen en cultuur. Ze benoemen de problemen, bouwen een leidende coalitie, formuleren een nieuwe visie, zetten een strategie uit, kiezen voor een andere klantbenadering, investeren in hun dienstverlening, wijzigen structuren, besparen kosten en introduceren nieuwe waarden. In drie

organisaties staat de legitimiteit van de organisatie op het spel. Ook hier neemt de leiding het initiatief voor een diepgaande verandering. Ook zij formuleren een nieuwe visie en investeren in vernieuwing. Ze richten zich echter vooral op vernieuwing van de dienstverlening, de samenwerkingsrelaties en de culturele waarden. De topmanagers van de bedrijven waarvan het voortbestaan of de legitimiteit onder druk staat, raken niet in paniek. Ze zorgen voor een goede financiële basis, behouden focus op hun markt en gaan energiek te werk. Ze leggen de nadruk op hun unieke kracht en zoeken naar nieuwe marktmogelijkheden. Ze besparen op kosten en kiezen voor decentrale sturing van marktgerichte activiteiten. Ze profileren hun sterke punten en blijven innoveren.

De organisaties die geen crisis ervaren, kiezen ervoor om hun strategie, structuur, systemen en cultuur geleidelijk te ontwikkelen. Ze leggen de nadruk op continuïteit, bevestigen bestaande waarden en tonen veel vertrouwen in de kracht van de medewerkers en leidinggevendenden. Ze nodigen de medewerkers en leidinggevendenden uit om te participeren in het veranderproces. Succesvolle bedrijven met een sterke organisatiecultuur kiezen vaak voor een proces van geleidelijke cultuurontwikkeling. Een fundamentele cultuurwijziging is niet nodig en is bovendien lastig, omdat mensen de reden voor een verandering niet zien. Bovendien is de cultuur lastig te doorgronden, omdat mensen zich van veel culturele waarden en basisassumpties niet meer bewust zijn. Schoksgewijze cultuurveranderingen komen in succesvolle bedrijven niet veel voor. Nu is het mogelijk om het in deel I beschreven onderscheid tussen schoksgewijze cultuurverandering en geleidelijke cultuurontwikkeling te verrijken met leiderschapsgedrag dat is vertoond in de organisaties die werken aan succesvolle cultuurverandering. Tabel 17.2 geeft een mooi inzicht in wat leiders in specifieke situaties doen om de cultuur van hun organisatie succesvol te veranderen.

Tabel 17.2 Schoksgewijze cultuurverandering en geleidelijke cultuurontwikkeling³⁴

Leiderschapselementen	Schoksgewijze cultuurverandering	Geleidelijke cultuurontwikkeling
Waargenomen situatie	Crisis die het voortbestaan bedreigt of de legitimiteit onder druk zet	Geen serieuze crisis die een bedreiging vormt voor het voortbestaan
Visie en missie	Nieuwe visie, missie en business-idee Nieuwe klantbenadering en marktpositie	Versterken bestaande visie en missie Zoeken naar innovatiemogelijkheden
Actiegerichtheid	Wijziging van strategie en structuren Versterken marktgerichtheid Kostenreductie	Aanscherping strategie en structuren Versterken klantgerichtheid Kostenbewust handelen
Culturele waarden	Formuleren nieuwe culturele waarden Inbedden van nieuwe waarden	Bevestigen bestaande culturele waarden Waarborgen van culturele waarden

Leiderschapsgedrag	Formuleren visie met leidende coalitie Expliciteren nieuwe strategie Articuleren nieuwe kernwaarden Geven verhelderende voorbeelden Gebruiken feiten en symbolen Communiceren hoge verwachtingen Organiseren samenspel Acteren als rolmodel Beroep op vertrouwen Vieren successen Leren van fouten	Ontwikkelen visie met brede coalitie Bevestigen succesvolle strategie Expliciteren bestaande kernwaarden Vertellen betekenisvolle verhalen Gebruiken feiten en symbolen Communiceren hoge verwachtingen Organiseren samenspel Acteren als rolmodel Geven vertrouwen Vieren successen Leren van fouten
Leiderschapskwaliteiten	Omgevingsbewust Sociaal bewust Zelfbewust Expressief en zekerheid biedend Reputatie en kwaliteit als crisismanager	Omgevingsbewust Sociaal bewust Zelfbewust Overtuigend en vertrouwenwekkend Reputatie als betrouwbaar leider
Attributie van volgers	Succes in crisismanagement	Succes in betekenisvol leiderschap

Leiders die worden geconfronteerd met een crisissituatie starten vaak met een schoksgewijze cultuurverandering. Ze laten de crisis niet onbenut. Een nadeel van de schoksgewijze cultuurverandering is dat de leider die de organisatie heeft gered als held wordt beschouwd. Dit kan leiden tot een afhankelijke opstelling van de leider door het stagneren van de cultuurverandering. Daarom stappen leiders die zijn begonnen met een schoksgewijze cultuurverandering over naar geleidelijke cultuurontwikkeling waarin ze er met anderen aan werken om de culturele waarden te waarborgen en ruimte te maken voor verdere vernieuwing. Leiders in organisaties die niet in crisis verkeren, kiezen eerder voor een geleidelijke en continue cultuurontwikkeling. Ook deze keuze heeft nadelen. Een sterke cultuur kan ertoe leiden dat mensen in de organisatie vasthouden aan succesformules uit het verleden en zich afsluiten voor wat er in de omgeving gaande is. Leiders kunnen zelf zo verbonden raken met de bestaande cultuur en de omgeving dat ze alleen nog heel selectieve signalen opvangen over wat er in de omgeving gebeurt. Jaren van succes kunnen ook leiden tot overmoed en het nemen van te grote risico's. Het behouden van omgevings sensitiviteit is bij stapsgewijze cultuurontwikkeling essentieel. Welke keuze ook wordt gemaakt voor de aanpak van de verandering, het is voor leiders in cultuurverandering een hele toer om de bestaande cultuur te doorgronden en de juiste interventies te kiezen om veranderingen te realiseren. Over interventies die de leiders in het onderzoek hebben gebruikt, gaat het volgende deel.