



DE INVLOED VAN LEIDERSCHAP EN COMMUNICATIE BIJ ORGANISATIEVERANDERING

Wat maakt dat de ene organisatie op een succesvolle manier een organisatieverandering doorvoert maar het de andere niet lukt dit tot stand te brengen?

Bart Staal

b.j.staal@st.hanze.nl | november 2019

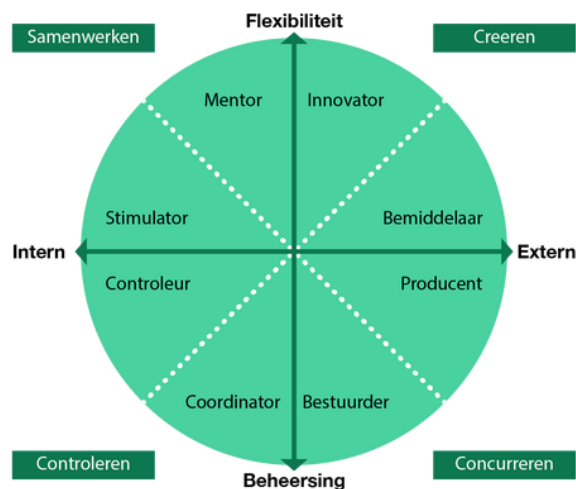
LEIDERSCHAP EN COMMUNICATIE BIJ ORGANISATIEVERANDERING

Tegenwoordig hebben veel organisaties te maken met organisatieverandering. Organisaties zijn dynamischer dan ooit, en flexibiliteit wordt ook gewenst. Vaak wordt zowel na als tijdens een organisatieverandering ander gedrag gewenst van leiders en medewerkers. Maar wat is er dan belangrijk bij een veranderingsproces? En hoe draagt een leidinggevende bij aan het resultaat van dit proces? Wat is de rol van communicatie en hoe moet dit worden aangepakt?

Een goed leider is een leider die effectief inspeelt op het gedrag van medewerkers tijdens organisatieverandering. Medewerkers zijn het belangrijkste kapitaal van een organisatie. Het is dus belangrijk om hierin te investeren, want tevreden medewerkers, die verbonden blijven aan een organisatie, zijn van essentieel belang. Maar wat maakt een leidinggevende een goed leider? Is dit situationeel afhankelijk? En welke leiderschaps- en communicatiestijl passen het beste bij organisatieverandering? In dit artikel zal een antwoord op al deze vragen gegeven worden en wordt duidelijk hoe een effectieve organisatieverandering tot stand komt. Dit alles zal ondersteund worden door theorieën van onder andere Lewin, Quinn en Hersey & Blanchard.

GESCHIEDENIS

Zoals gezegd, organisatieverandering is in veel bedrijven een actueel onderwerp en lijkt een thema van



deze tijd te zijn. Betekent dit dat organisaties vroeger nooit veranderden? Natuurlijk wel. Neem als voorbeeld het concurrerende waardenmodel van Quinn. Dit model verenigt vier managementrollen vanaf het begin van de 20^e eeuw die elk hun eigen kant van de effectiviteit van een organisatie beschrijven. Vroeger werden organisaties vaak vastgezet en gelabeld in één van deze vier kwadranten. Tegenwoordig dwingt een steeds sneller veranderende omgeving organisaties om sneller te kunnen schakelen tussen de kwadranten. Wanneer er een derde as, namelijk tijd, wordt toegevoegd aan dit model ontstaat er een zogenoemde Quinn-helix. Dit maakt het mogelijk dat organisaties constant kunnen

verschuiven tussen kwadranten. Het waardenmodel van Quinn bewijst dat organisatieverandering een thema van alle tijden is.

En hoe zijn leiders veranderd door de tijd heen? Om deze vraag te kunnen beantwoorden kijken we naar de verschillende generaties. Een generatie is een groep van ongeveer gelijktijdig geboren mensen, tijdgenoten (Van Dale). Becker (1992) maakt onderscheid tussen vier generaties. De eerste generatie is de Protestgeneratie, personen geboren tussen 1940-1955. Deze generatie wordt ook wel gezien als de baby boomers (Vinke, 2007) en vormt een nieuwe generatie senioren. Deze generatie doet langer actief mee, benut haar opgebouwde ervaring en doet mee aan de overdracht van kennis naar jongeren. De

tweede generatie is de verbindende generatie. Deze generatie, ook wel de harde werkers genoemd, vormt een nieuwe generatie leiders en is geboren tussen 1955-1970. In deze periode stond het samen behalen van resultaten, het staan tussen de mensen en het betrekken van diverse perspectieven bij besluitvorming in het belang. Daarna komt de pragmatische generatie, geboren tussen 1970-1985. Deze generatie wordt gezien als nieuwe generatie medioren. Ze zijn sneller in het leren van hun werk, sneller in het nemen van besluiten en vergaderen, kunnen beter en sneller kennis delen en communiceren interactief. Als laatste is er nog de authentieke generatie, geboren tussen 1985-2000. Deze generatie heeft meer ruimte om zichzelf te zijn, kan zich authentiek ontwikkelen, is open minded en spontaan en benut de moderne technologie goed. We kunnen concluderen dat er door de tijd heen verschillende generaties leiders zijn geweest, die het elk anders aanpakken.

Een andere vroege theorie over leiderschap komt voort uit het onderzoek van de University of Iowa (Kurt Lewin, 1939). Hij heeft drie stijlen van leiderschap onderzocht.

- De autocratische stijl; die gecentraliseerde autoriteit uitstraalt en weinig participatie betreft.
- De democratische stijl; die veel waarde hecht aan betrokkenheid, participatie en feedback.
- De laissez-faire stijl; waarbij managers hun ondergeschikten geheel vrij laten in wat ze doen.

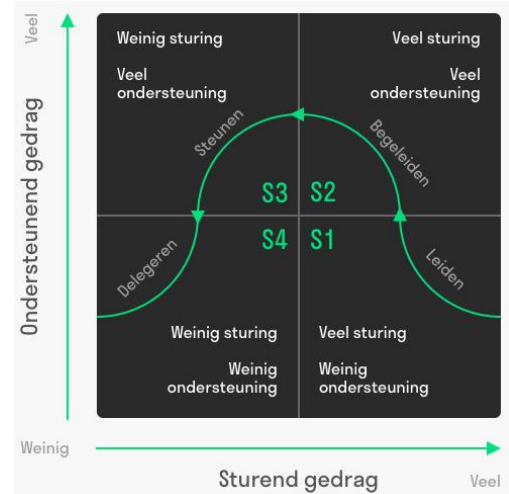
Uit de onderzoeksbevindingen kwamen tegenstrijdige resultaten. Geen van de stijlen bleek duidelijk de meest effectieve te zijn voor prestatie- en organisatieverbetering. Echter, wel is de mate van tevredenheid hoger indien onder een democratische leider wordt gewerkt dan onder een autocratische leider.

“Leadership is one of the most observed and least understood phenomena on earth” (Burns, 1978)

WETENSCHAPPELIJKE KENNIS

Een leiderschapsstijl die tegenwoordig veel wordt toegepast, en die tevens effectief is bij een veranderende omgeving binnen een organisatie, is situationeel leiderschap (Hersey & Blanchard, 1986). Ondanks het feit dat deze theorie als gedateerd over kan komen, wordt het steeds vaker gebruikt. Bij situationeel leiderschap past een leider zijn of haar leiderschapsstijl aan afhankelijk van de taakvolwassenheid van de desbetreffende medewerker of situatie. Om effectief leiding te kunnen geven is het namelijk belangrijk om je stijl af te stemmen. Iemand die net begint heeft een andere manier van aansturing nodig dan een ervaren medewerker. Ook kan het zijn dat wanneer een medewerker een nieuwe taak krijgt, hij of zij hier in het begin extra ondersteuning bij nodig heeft.

Bij situationeel leiderschap staan daarom twee vragen centraal. Hoe goed is iemand in staat om de taak te doen & in hoeverre is iemand gemotiveerd om de taak te doen? Er zijn twee begrippen aan deze vragen te koppelen; namelijk bekwaamheid en bereidheid. Ondanks dat deze begrippen los van elkaar staan, worden ze samen aangeduid als



taakvolwassenheid van een medewerker. Er zijn vier niveaus van taakvolwassenheid:

- M1: Onbekwaam en niet bereid.
- M2: Onbekwaam en wel bereid.
- M3: Bekwaam en niet bereid.
- M4: Bekwaam en wel bereid.

Een enthousiaste nieuwe medewerker is waarschijnlijk wel bereid tot een bepaalde taak, maar niet bekwaam. Wanneer een medewerker bereid is, heeft hij vaak veel zelfvertrouwen. Aan de andere kant, een medewerker met een lang dienstverband is vaak juist wel heel bekwaam, maar na al deze jaren misschien minder bereid. Wanneer de medewerker niet bereid is, is hij onzeker of gedemotiveerd. Als laatste is er nog de medewerker die zowel bekwaam als bereid is, en zijn werk met enthousiasme en vakkundigheid uitvoert. Bij alle stijlen is het de taak van de manager om de medewerkers aan te zetten tot presteren door middel van sturing en ondersteuning. Dit doet hij dan zowel taakgericht als relatiegericht. Hierbij horen vier soorten van leiderschapsstijlen, afhankelijk van de taakvolwassenheid van desbetreffende medewerker:

- S1: Instrueren

Deze stijl dient toegepast te worden wanneer een medewerker het wel wil, maar niet kan. Hij is dus nog niet bekwaam, maar wel bereid. Een leidinggevende dient gedetailleerde instructies te geven over de taak, volgt de handelingen van de medewerker en controleert het eindresultaat. Deze stijl is dus voornamelijk taakgericht.

- S2: Overtuigen

Hierbij is een medewerker onzeker over het feit of hij het wel kan en of hij het wel leuk vindt. Hij is niet erg betrokken en kent de basisvaardigheden nog niet goed. Een leidinggevende moet hierbij de medewerker overtuigen dat hij de man voor de taak is. Naast het geven van instructies moet een leidinggevende ook aandacht geven aan de houding van een medewerker. Wanneer een medewerker vooruit gaat, is het belangrijk hem de ruimte te geven om mee te denken. Dit maakt deze stijl dus zowel taak- als mensgericht.

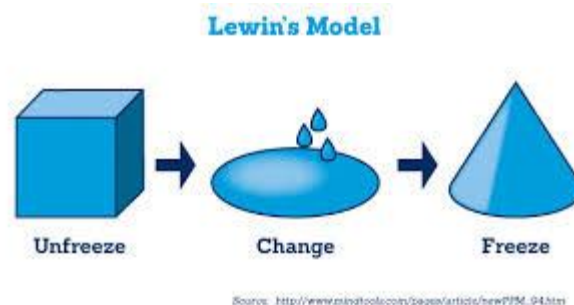
- S3: Overleggen

Wanneer een medewerker weet hoe het moet, maar hij niet gemotiveerd is, moet de medewerker ondersteund worden door verantwoordelijkheden te delen. Allereerst dient er actief naar hem geluisterd te worden. Verder dient hij gecompimenteerd en gestimuleerd te worden. Het gebrek aan motivatie moet hiermee opgespoord worden. Dit maakt het een mensgerichte stijl van leidinggeven.

- S4: Delegeren

Naar medewerkers die plezier in hun werk hebben en weinig fouten maken, hoeft je weinig om te kijken. Ze kunnen zelfstandig functioneren. Vaak wordt hierbij de verantwoordelijkheid van een taak overgedragen naar de desbetreffende medewerker. Dit heet delegeren en maakt deze stijl weinig mensgericht en weinig taakgericht.

Maar hoe wordt een organisatieverandering volgens de theorie dan vormgegeven? Lewin spreekt van een onderverdeling in drie fasen, zogeheten veranderfasen, waarbij uiteindelijk de gewenste verandersituatie uit voortkomt. Communicatie is hierbij een essentiële factor.



De eerste stap in het Lewin's model is unfreezing. In deze fase moet de huidige situatie doorbroken en ontdooid worden en worden medewerkers voorbereid op de verandering. Tevens worden de consequenties voor het veranderen duidelijk gemaakt. Medewerkers moeten afstand nemen van de werkwijze die tot nu toe gebruikelijk was. In deze fase komt vaak weerstand voor. Er moet daarom een 'sense of urgency' gecreëerd worden om zo min mogelijk weerstand op te wekken. Dit kan door medewerkers te motiveren, wat een rol van de leider is.

De tweede stap in het model is moving of change. Dit is het proces van verplaatsing van de oude situatie naar de nieuwe situatie. Belangrijk is dat de verandering door de medewerkers geaccepteerd wordt. Dit kan gestimuleerd worden door ze actief te betrekken in de verandering. Hiermee worden medewerkers 'empowered', en wordt er tevens een gevoel van 'felt needed' gecreëerd.

De derde en laatste stap is freezing. In deze fase wordt de nieuwe verandering vastgelegd, oftewel bevroren in de organisatie. De veranderingen kunnen nu gezien worden als vast onderdeel van de normale organisatie. Het accepteren van verandering kan lastig zijn. Het komt dan ook vaak voor dat werknemers in deze fase terugvallen naar hun oude gewoontes en werkwijzen. Effectief Leiderschap is nodig om dit tot een minimum te beperken.

PRAKTIJKERVARINGEN

De vraag die nu rijst is in welke mate deze theorie zich verhoudt tot de praktijk. Om dit te verduidelijken zullen twee voorbeelden uit de praktijk beschreven worden. Hierbij is sprake van één succesvol verandertraject en één minder succesvol verandertraject.

SUCCESVOL LEIDERSCHAP

Voor een succesvol voorbeeld uit de praktijk kijk ik terug op een persoonlijke ervaring binnen het Alfa College aan de Kluiverboom. Hier heb ik als onderzoeker de invloed van leiderschap op een verandering van organisatiecultuur geanalyseerd. Het was volgens de directie noodzakelijk een meer zakelijke cultuur te introduceren. Leiderschap speelde hierbij een grote rol. Aan het begin van het traject bleek dat de

huidige leider, de regiodirecteur Groningen, het lastig vond een dergelijk traject te leiden. Het Alfa College Kluiverboom is de locatie van zorg en welzijn opleidingen van het Alfa College. De nieuwe leider heeft zelf een zakelijke achtergrond. De school gaf aan dat de cultuur hier een stuk zakelijker mocht worden ten aanzien van leiderschap en de wijze van omgaan met elkaar. Het was te mens- en relatiegericht waardoor men elkaar onvoldoende durfde aan te spreken op afspraken en gedrag. Dit probleem uitte zich voornamelijk in vergaderingen. De nieuwe leider is dan ook gevraagd het voortouw te nemen in het doorvoeren van de gewenste verandering. Op de vraag wat voor soort leider hij is gaf hij aan een dienend leider te zijn en condities te willen scheppen waaronder mensen kunnen excelleren en ze ruimte en vertrouwen te willen geven. Ook gaf hij aan de transformationele leiderschapsstijl te bezitten. Deze manier van leiderschap is nodig bij een veranderende organisatie en het was dus positief dat hij deze bezit. Bij deze stijl is er veel aandacht voor iedere medewerker en zijn individuele talenten van medewerkers van groot belang. Door het toepassen van transformationeel leiderschap krijgen medewerkers ruimte om te leren en ontwikkelen.

Uit verschillende testen en waarnemingen bleek ook dat deze leidinggevende tevens een zakelijk leider is en de juiste kenmerken bezit om een verandertraject te leiden. Hij is direct in zijn communicatie en zegt waar het op staat. Dit is precies wat het Alfa College Kluiverboom nodig had. Verder heeft hij tijd voor personeel, is duidelijk, helder, doelgericht en wil hij het beste uit medewerkers halen. Uit testen bleek dat hij een goede stimulator is die zijn leiderschapsstijl vooral effectief inzet gedurende de overleggen. Dit resulteert erin dat hij ruimte voor medewerkers laat over om met nieuwe ideeën te komen en stimuleert hij onderwijsmanagers om het beste uit zichzelf te halen.

Tijdens dit onderzoeks- en coachingstraject is ook het model van Quinn (1983) toegepast op deze leidinggevende. Met deze test is het gedrag getoetst. Interessant was dat het hoogste en laagste punt bij elkaar lagen. De leidinggevende bleek een goede stimulator en een minimale controleur. Hij past goed Luisteren, Samenvatten en Doorvragen toe. Hierdoor stimuleert hij de onderwijsmanagers om het beste uit zichzelf te halen. Dit bleek essentieel te zijn in dit verandertraject. Uit onderzoek bij de onderwijsmanagers bleek dat zij het fijn vonden dat er zo'n mate van stimulans was. Hierdoor waren ze veel minder geneigd om weerstand te bieden. Ook de transformationele leiderschapsstijl had een positieve impact op de verandering. Bij een organisatieverandering is het essentieel dat medewerkers gaan bewegen. Een transformationeel leider gaat in op deze verandering en laat daarbij het individu en zijn talenten centraal staan.

“Elk mens kan leren en wil leren, maar medewerkers moeten hier wel de ruimte en de kans voor krijgen. Door het toepassen van transformationeel leiderschap ontstaat die ruimte ervoor.” (Mulder, 2017).

Drie punten waar transformationeel leiderschap zich vooral op focust zijn volgens Mulder: inspiratie en visie overbrengen op medewerkers, aandacht voor het individu en het bieden van intellectuele uitdagingen. “Een transformationeel leider begeleidt zijn medewerkers, voert gesprekken met hen, moedigt hen aan en stimuleert hen in persoonlijke ontwikkeling, zodat medewerkers in staat zijn het beste uit zichzelf te halen.” (Mulder, 2017). Het toepassen hiervan door de leider van het Alfa college heeft geleid tot een zeer succesvolle organisatieverandering en tevreden medewerkers.

“Voor een cultuurverandering is het belangrijk dat leiders zich bewust zijn van hun omgeving en weten wat medewerkers bezighoudt.” (De Jonge, 2013).

HET ONTBREKEN VAN GOED LEIDERSCHAP

Een ander praktijkvoorbeeld betreft een productieorganisatie in Noord-Nederland. In een interview met de HR Manager sprak ik over de reorganisatie die zij daar een aantal jaren geleden geleid heeft, samen met de directie. Dit betrof een forse reorganisatie waarbij veel arbeidsplaatsen verloren gingen. In het reorganisatieplan was ook een nieuw organisatiemodel opgenomen. Immers, de organisatie moest met veel minder mensen door. De HR manager vertelde echter dat al snel bleek dat het aan goed leiderschap ontbrak. Wanneer je verder wil in een afgeslankte organisatie, spreek je van een verandertraject. Met als gevolg een andere wijze van werken. Toen de organisatie weer orders kreeg, waaronder een aantal grote, bleek de organisatie niet in staat om deze orders op een efficiënte manier te verwerken. De organisatieverandering had zich beperkt tot het afslanken van het aantal personeelsleden, maar was niet goed doorgevoerd in de bedrijfsprocessen en taakbeschrijvingen. Het gevolg hiervan was dat toen het weer drukker werd, de overgebleven medewerkers de werkdruk niet aan konden. Ze werkten tevens nog op de oude wijze. De verandering was niet doorgevoerd en begeleid door goede leiders met een duidelijke visie op de nieuwe werkwijze. Door het ontbreken van goed leiderschap heeft het nog geruime tijd geduurd voordat orders weer winstgevend de deur uit gingen.

De vraag rijst dan natuurlijk wat goed leiderschap hier in had kunnen bijdragen? Volgens de HR manager van de organisatie gaat goed leiderschap vooral over het creëren van draagvlak en een gemeenschappelijk doel. Een goed leider vertaalt de visie naar een praktische manier van werken, motiveert de medewerkers en leidt ze door de verandering heen. Op de vraag wat de reden was dat goed leiderschap op dat moment ontbrak, gaf ze aan dat het dit bedrijf jarenlang erg voor de wind gegaan was. Hierdoor was het management onvoldoende ervaren in het leiden van het bedrijf in moeilijkere tijden. Tevens ontbrak het ook aan kennis van theorie op dit gebied. De voorbereiding voor een verandertraject zijn van essentieel belang. Aan deze fase was niet genoeg tijd en energie besteed.

EIGEN VISIE

Zoals uit bovenstaande praktijkvoorbeelden blijkt, is goed leiderschap van essentiële invloed op een succesvolle organisatieverandering. Maar wat kan er dan geleerd worden van het voorafgaande artikel?

Allereerst dat een juiste inzet van leiderschap nodig is om een verandering te ondersteunen en succesvol door te voeren. Dit blijkt wel uit het voorbeeld van het Alfa College. Zonder goed leiderschap was dit verandertraject niet succesvol afgerond. Elke organisatieverandering is anders en de omstandigheden waaronder ze worden doorgevoerd verschillen per geval. Situationeel leiderschap (Hersey & Blanchard, 1986) is daarom belangrijk en een verandertraject is vaak erg complex. Dit wil zeggen dat een leider zijn of haar leiderschapstijl dus regelmatig aan moet passen aan de situatie en omstandigheden van dat moment. Voor een goed resultaat is het belangrijk situationeel leiderschap te koppelen aan transformationeel leiderschap. Bij de laatstgenoemde stijl is er veel aandacht voor iedere medewerker en zijn individuele talenten van medewerkers van groot belang. Door het toepassen van transformationeel leiderschap krijgen medewerkers ruimte om te leren en ontwikkelen.

Communicatie is ook van essentieel belang. Bij een succesvolle organisatieverandering worden medewerkers zo veel mogelijk betrokken. Dit voorkomt weerstand en helpt medewerkers gemakkelijker over te gaan naar een nieuwe situatie. Dit blijkt ook uit het model van Lewin. In dit model worden medewerkers betrokken. Zo wordt er bij de eerste fase een 'sense of urgency' gecreëerd om weerstand tot een minimum te beperken. Hierbij worden medewerkers gemotiveerd, wat een belangrijke taak van de leider is. Bij de tweede fase moeten medewerkers actief worden betrokken in het veranderproces, zodat ze de verandering gaan accepteren. Er wordt hier een 'felt needed' gevoel gecreëerd.

Het belang van het betrekken van medewerkers blijkt ook uit de praktijkvoorbeelden. Bij het Alfa College Kluiverboom werden medewerkers betrokken bij de verandering en zijn de juiste leiderschapstijlen toegepast. Er werden condities geschept waaronder medewerkers kunnen excelleren en er werd vertrouwen geschept. Verder heeft de leider tijd voor personeel, is hij duidelijk, helder, doelgericht, wil hij het beste uit medewerkers halen en blijkt uit testen dat hij een goede stimulator is die zijn leiderschapstijl vooral toepast in overleggen. Hierdoor laat hij ruimte voor medewerkers over om met nieuwe ideeën te komen en stimuleert hij onderwijsmanagers om het beste uit zichzelf te halen.

Wat er bij de andere organisatie fout ging, was het betrekken van en het communiceren naar de medewerkers tijdens en ná de organisatieverandering. De organisatieverandering had zich beperkt tot het afslanken van het aantal personeelsleden, maar er was niet nagedacht over het implementeren van nieuwe werkmethoden na de verandering. Er is geen draagvlak gecreëerd en de visie van de medewerkers is niet meegenomen. Het gebrek aan communicatie is een essentiële fout gebleken.

Samenvattend kan gesteld worden dat in bovenstaand artikel is ingegaan op de invloed van leiderschap en communicatie bij organisatieverandering. Aan de hand van wetenschappelijke theorie en praktijkvoorbeelden is duidelijk geworden hoe een effectieve en succesvolle organisatieverandering tot stand komt door de juiste inzet van leiderschap en communicatie.

3006 woorden

BRONNEN

Hoogstraten, P. (z.d.). *De kunst van veranderen*. Geraadpleegd op 3 oktober 2019, via <https://www.lagerweij.nl/de-kunst-van-veranderen>

Mulder, P. (2012). *Situationeel Leiderschap Model (SLM)*. Geraadpleegd op 3 oktober 2019, via <https://www.toolshero.nl/leiderschap/situationeel-leiderschap>

J. Marcus & N. Van Dam. (2012). *Organisatie en Management* (3^e ed.). Groningen: Noordhoff.

De Jonge, J. (2013, 20 juni). *Cultuurverandering? Leuk!*. Geraadpleegd op 9 oktober 2019, van <https://www.managementsite.nl/cultuurverandering-leuk>

Mulder, P. (2017). *Transformationeel leiderschap*. Geraadpleegd op 10 oktober 2019. van ToolsHero: <https://www.toolshero.nl/leiderschap/transformationeel-leiderschap/>

Van der Haak, P. (z.d.). *Dienend Leidinggeven: 9 rollen van een dienstbaar leider*. Geraadpleegd op 10 oktober 2019, van <https://talentontwikkeling.com/actueel/weblog/leiderschap/210-2/339-de-9-rollen-van-een-dienstbare-leider>

Quinn Association (z.d.). *Concurrerende waardemodel van Robert E. Quinn*. Geraadpleegd op 3 oktober 2019, via https://www.quinnassociation.com/nl/concurrerende_waardemodel_van_robert_e_quinn

E. Bouwer (z.d.). *Situationeel leidinggeven*. Geraadpleegd op 31 oktober 2019, via <http://www.carrieretijger.nl/functioneren/management/leidinggeven/situationeel>