

Innoveer mèt historie en cultuur

Waarom bij vernieuwingen de cultuur mee moet veranderen

Regelmatig krijgen organisaties een nieuwe leider uit een andere tak van sport. Op zich iets dat verfrissend en aanvullend werkt. Het gevaar van zo'n nieuwe leider is dat hij zich graag wil bewijzen en met opgestroopte mouwen de vlucht naar voren kiest, de zweep over de ploegen haalt en zich na verloop van tijd afvraagt waarom het toch allemaal zo moeizaam gaat.

Met de handen in de zakken rondlopen, vragen stellen, luisteren en verhalen aanhoren om te ervaren wat er leeft en welke cultuur de organisatie ademt, kan zo iets voorkomen.

Wat betekent dit voor de ontwikkelingen van een overheidsbedrijf?

Nieuwe directeur kleurt HR grijs

Een grote overheidsorganisatie brengt in korte tijd de HR afdelingen van diverse locaties samen in één centrale afdeling. Het doel is meer eenduidigheid, efficiency en kwaliteit in de dienstverlening van HR. Allerhande opleidingen worden gestart waaronder een leiderschapstraject voor HR managers.

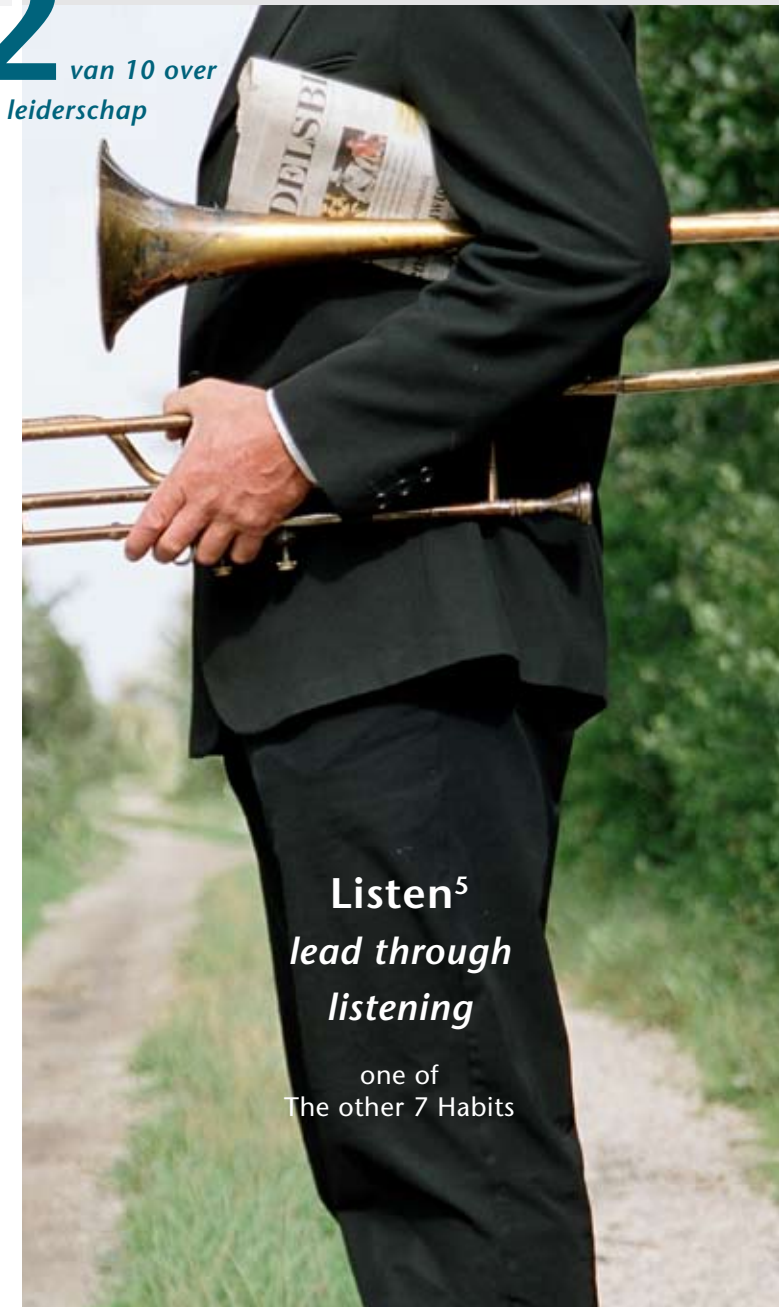
Kort na het enthousiast ingestoken traject gaan de hakken in het zand en daalt de motivatie tot onder het nulpunt. Reden is de nieuwe directeur die publiekelijk de keuze voor centralisatie met negatieve kwalificaties motiveert: het waren in zijn optiek grijze afdelingen met weinig output en resultaten.

Wat trekt dit vlot?

HR overstijgt onderdanige rol

In de praktijk hangt de kans van slagen voor centralisatie met name af van de verantwoordelijkheid die de gecentraliseerde afdelingen hier zelf voor nemen.

Vanuit de historie was de positie van HR dusdanig dat HR managers hoofdzakelijk gevraagd een mening gaven en zelden uit eigen beweging op de zeepkist klommen. De door de nieuwe directeur publiekelijk grijs weggezette managers – die vanuit hun zijpositie tot nu toe opkeken naar de nieuwe leider – verschietsen door zijn aantijging van kleur. Ze worden boos. De kwalificatie 'grijze afdelingen' raakt hun beroepstrots. De verontwaardiging brengt de groep bij hun oorspronkelijke passie voor HR. Dit geeft ze de kracht om in beweging te komen en verantwoordelijkheid te nemen. Voor komende bijeenkomst nodigen ze de directeur uit.



Listen⁵
lead through
listening

one of
The other 7 Habits

Hij komt, krijgt de wind van voren en luistert. Hoewel zijn botte insteek HR uit de comfortzone haalde, erkent de directeur dat zijn uiting negatief was. Ze vinden elkaar in de strategie om HR centraal een sterkere positie te geven. Nadien verandert de directeur van taal en toon en gaat achter de ontwikkeling van HR staan.

Beroepstrots geeft kracht voor cultuurverandering

Het kost moeite om de boosheid van de HR managers te gebruiken en in te zetten. Vanuit een historisch onderdanige rol hebben ze de neiging beledigd samen de hoek in te schuiven. Door kritische vragen in de veilige omgeving van het leiderschapstraject komen de emoties van jaren boven water: schuren kost tijd en gaat niet zonder pijn.

Echter onder de oude verflagen komt de onvervalste trots op het vak tevoorschijn; de ware professional verloochent zich niet. Deze beroepstrots geeft ze kracht om hun boosheid te gebruiken om de communicatie met de nieuwe leider aan te durven en zich tegelijkertijd al doende op een nieuwe manier bij hem te profileren. Een zeer gewenste bijkomstigheid: een centrale plek betekent positioneren en profileren en dat staat haaks op de oude cultuur van bescheiden en reactief gedrag.

Ze bereiden het gesprek terdege voor en oefenen met proactief gedrag. Het gedurfde en geslaagde gesprek geeft de HR managers vleugels. Ook het daarna openlijk getoonde vertrouwen van de directeur stimuleert om de nieuwe positie en meer zakelijke benadering als uitdaging op te pakken.

Cultuur weer hip

Wat valt te leren uit de ontwikkeling van de HR managers?

*'Zonder succesvolle cultuurverandering is geen strategische vernieuwing mogelijk.'*⁶

Historie en cultuur hebben een bedrijf gemaakt tot wat het vandaag is. Benut dit bij iedere ontwikkeling en verandering én waardeer en erken de mensen die daar hard voor werkten. Temeer omdat ze die erkenning nodig hebben om mee te willen in de noodzakelijke cultuurverandering.

Wilt u ontwikkeling, vernieuwing in leiderschap?

Innoveer dan met gebruikmaking van historie en cultuur en zorg dat de cultuur mee verandert.

Kijk voor het effect hiervan naar familiebedrijven, zoals Van Wijhe Verf. Marlies van Wijhe⁷ gebruikt de historie als fundament en waardeert de geschiedenis die het bedrijf heeft gemaakt tot wat het vandaag is. Bewust koppelt ze innovatieve ontwikkelingen van verf aan de ontwikkelingen van verf in het verleden en trekt ze lijnen naar de toekomst vanuit de geschiedenis die het bedrijf de afgelopen 100 jaar heeft opgebouwd.

Maak bij leiderschapsontwikkeling dankbaar en bewust gebruik van historie en cultuur.

Deze tijd is dat zelfs makkelijker, want in de wereld van het management is cultuur weer hip.



- 5 Maestro, a surprising story about leading by listening - Roger Nierenberg ISBN 9 781591842880
- 6 Een boek over het belang van cultuurverandering: Leiders in cultuurverandering - Jaap Boonstra ISBN 9 789023 246916
- 7 Het familiebedrijf als fundament. Presentatie NCD bijeenkomst april 2011 - Marlies van Wijhe