

GROTE HARIGE



THEMA.

VRAGEN

OP EEN LUCHTIGE MANIER NAAR MEER RESULTAAT

LOUISE KEMPS EN ANITA VAN DEKKEN

Inhoud

Dit boek is voor de leiders van nu	9
1 Wat zijn de Grote Harige Vragen rond organisatiecultuur?	15
1.1 Welke Grote Harige Vragen noemen de leiders van nu?	16
1.2 Cultuur en leiderschap als sleutels tot oplossingen	16
1.3 Vijf grote problemen	17
1.4 Of zijn het de rotte appels?	19
1.5 Groot verloop en <i>quiet quitting</i>	21
1.6 Blokkerende leiders	22
1.7 Cultuur zit in duizend kleine dingen	24
1.8 Grote Harige Vragen, wat moet je ermee?	31
2 Het Grote Harige Vragen-organisatiecultuurmodel	35
2.1 Wat is de cultuur in jullie organisatie?	38
2.2 De ongeleide gezelligheidscultuur (Schaap)	43
2.3 De vrijblijvende loszandcultuur (Kat)	45
2.4 De angstige afrekencultuur (Tijger)	46
2.5 De bruisende succescultuur (Aap)	49
3 Uit welk nest kom jij? Over opvoeden en gezinscultuur	53
3.1 Vier grote lijnen	55
3.2 Herkennen en reguleren van emoties	57
3.3 Bij fouten bezig zijn met de schuldvraag	59
3.4 Niet benoemen van problemen	59
3.5 Patronen en blinde vlekken in leiderschap	60

4 Hoe voelen mensen zich in jouw organisatiecultuur?	65
4.1 De stijl van de te sturende leider (de Tijger)	66
4.2 De stijl van de te toegeeflijke leider (het Schaap)	71
4.3 De stijl van de openhartig faciliterende leider (de Aap)	74
4.4 De chemiefabriek in je lijf	76
5 De zeven geheimen van de openhartig faciliterende leider	83
Geheim 1. Ken jezelf	84
Geheim 2. Wees aanwezig in het hier en nu	88
Geheim 3. Wees je bewust van jouw rol	90
Geheim 4. 'Dare to care' en 'Care to dare'	92
Geheim 5. Ontwikkel een groeimindset	93
Geheim 6. Bewaar balans tussen ik, jij en wij	95
Geheim 7. Ken de wetmatigheden van het systeem	98
Het hoe-deel: hoe bouw je samen die bruisende succescultuur?	106
6 Uitzoomen: wat is er aan de hand?	109
6.1 <i>Root cause</i> -analyse	114
6.2 Groep of team?	122
6.3 Check de structuurkant van je organisatie	124
6.4 Wie zijn erbij betrokken? En wie moet ik erbij betrekken?	126
6.5 Patronen in kaart brengen	128
6.6 De sabotagelijn	131
6.7 De onbewuste rol van leiders bij de Grote Harige Vragen	134
7 Aanpakken die structuur. Hoe dan?	143
7.1 Het waarom – missie, visie en waarden	144
7.2 Plekgedoe	148
7.3 Doelen: hoe realiseren we onze visie?	152
7.4 Taken en rollen: wat moet er gedaan worden en door wie?	154
7.5 Werkafspraken en procedures: hoe gaan we het met elkaar doen?	156
7.6 Hoe pak je dit proces van verandering aan?	158

8 Aanpakken die cultuur. Hoe dan?	163
8.1 Vertrouwen	164
8.2 Constructief omgaan met conflicten	166
8.3 Betrokkenheid	171
8.4 Eigenaarschap	176
8.5 Sturing op resultaat vanuit onderlinge verbinding	178
8.6 Creëer synergie	188
9 Borgen: hoe houd je de cultuur bruisend?	195
9.1 Weten, zien, voelen hoe het met de mensen gaat	197
9.2 Blijf meten en evalueren: succes is een permanent proces	198
9.3 Blijf inspireren en communiceren	201
9.4 Blijf leren	203
9.5 Blijf cultuur ontwikkelen en overdragen	205
9.6 Blijf de samenwerking in je thuisteam koesteren	210
Woord van dank	213
Literatuur	217

Dit boek is voor de leiders van nu

Dit boek is voor iedereen die een team of organisatie leidt: senior leiders, bestuurders en toezichthouders. Vooral voor leiders die hun organisatie succesvoller willen maken. Die willen afrekenen met achterblijvende groei, onderpresteren, trage processen, ondermaatse kwaliteit en gedoe op de werkvloer.

De druk is groot. Iedere dag, ieder kwartaal, ieder jaar het schip op koers te moeten houden, resultaten te moeten halen, alle stakeholders binnen boord te moeten houden. Want er zit potentie in de organisatie, maar eclatant succes blijft uit. Ga er maar aan staan.

Daarom biedt dit boek handvatten. Zodat je oorzaken van harig gedoe in jouw organisatie herkent en complexe kwesties met kennis en vertrouwen aanpakt. Zodat je eruit haalt wat erin zit en dat schitterende succes wél realiseert.

Dus, lieve lezende leider, hoe doe je dat? Hoe pak je de complexe Grote Harige Vragen rond organisatiecultuur aan, samen met je management-team?

De term 'Grote Harige Vragen' (GHV) klinkt misschien als iets uit een jungle vol harige monsters, maar komt voort uit onze fascinatie voor complexe

organisatie-uitdagingen – van die uitdagingen waarbij alles met alles lijkt verbonden en je maar moet zien hoe je de boel uit elkaar trekt. Het is natuurlijk ook een knipoog naar de bekende Big Hairy Audacious Goals (BHAG's) van Jim Collins en Jerry Porras.

Ons motto: de BHAG's kunnen pas worden bereikt als de GHV's zijn opgelost!

Spoiler alert: je krijgt die Grote Harige Vragen alleen opgelost door naar de organisatiecultuur te kijken en die aan te pakken. Iets wat veel leiders wel voelen, maar niet of niet grondig genoeg doen. Hoe komt het toch dat ons dat met al die slimme koppen nog steeds niet lukt?

In dit boek nemen we je mee in alles wat te maken heeft met het leiden van organisaties en cultuurverandering. Niet alleen op basis van de nieuwste wetenschappelijke inzichten uit management, economie, psychologie, antropologie, pedagogiek en neurowetenschappen, maar vooral vanuit de praktijk. Met heldere voorbeelden, praktische modellen en tools die je direct kunt gebruiken. We laten zien hoe zaken samenhangen die op het eerste gezicht niets met elkaar te maken hebben. Zodat je niet het paard achter de wagen spant en tijd en geld verspilt aan een losse training feedback geven, maar ziet waar het écht om gaat en wat jou en jouw team te doen staat. Ook dát nemen we mee. En we dagen je uit met opdrachten om direct aan de slag te gaan – eerst alleen, daarna samen met je MT-collega's.

Dit boek geeft je inzicht in jouw realiteit en in die van je team. Het biedt handvatten om tot verandering te komen. Pak je de reflectie-opdrachten, analyses en oefeningen op, liefst samen met je collega-leiders, dan ga je zeker meer resultaat boeken.

We schrijven dit boek niet voor watjes. We schrijven het voor sterke, kundige, authentieke mensen die bereid zijn hun kwaliteiten te erkennen, maar ook hun falen en blinde vlekken onder ogen durven te zien.

Leiderschap gaat niet alleen over wat je doet of hoe je het doet, maar vooral over wie je bent. Jouw persoonlijkheid, hoe je in het leven staat – dat heeft misschien wel de grootste impact op je team of organisatie. We vragen dus bereidheid tot zelfreflectie en open staan voor andere perspectieven. Ook startende leiders zijn welkom. Wil je meer inzicht in het onzichtbare

krachtenveld en de barrières voor succes? Dan is dit een uitstekend boek voor jou. Het zou je zomaar veel tijd en hoofdbrekens kunnen besparen.

Wie zijn wij?

Wij zijn Kemps en Van Dekken. Maar noem ons gerust Louise en Anita 🙄. Wie zijn wij om dit boek te schrijven? We hebben beiden ruime ervaring met leiderschap. Allebei leiden we doortastend, met een scherpe blik en een warm hart naar resultaat.

Anita werkte bij diverse IT-dienstverleners en leidde als algemeen directeur van Winvision, een Microsoft-partner, samen met haar team deze club naar een medewerkerstevredenheid van 9,2, een klanttevredenheid van 8,1 en mooie financiële resultaten.

Louise gaf vijftien jaar leiding aan teams in Marketing en Verkoop. Daarna trainde, adviseerde en begeleidde ze met collega's Bas en Caroline van Stach honderden leiders en teams.

Het idee voor dit boek ontstond na een tweedaagse BHAG-sessie die Stach organiseerde voor Winvision, toen Anita daar directeur was.

Waarom schrijven we dit boek? Mensen brengen een groot deel van hun leven door op de werkplek. Hoe zou het zijn als iedere werkplek een thuishaven was waar je jouw talent en dat van je collega's optimaal kon inzetten om samen mooie dingen te doen en betere resultaten te halen?

We willen delen wat we in de loop der jaren gezien en geleerd hebben, om leiders te helpen dit mogelijk te maken. Vaak wordt gedacht dat verandering niet kan, maar wij zien doorlopend transformaties in leiders en teams. Het is echt mogelijk. Misschien wel meer dan je denkt. Je kunt niet alleen zelf transformeren, maar ook relaties op de werkplek versterken en betere resultaten behalen met jouw team of organisatie. En hoogstwaarschijnlijk ook je privérelaties met je partner, kinderen en familie verbeteren. *Collateral beauty*. Mooi meegenomen.

We hopen dat dit boek over pakweg vijftientwintig jaar overbodig is, omdat er dan een generatie leiders is voor wie deze inzichten vanzelfsprekend zijn.

Wij maken natuurlijk zelf nog steeds fouten als leider, zien dagelijks ruimte voor verbetering en vliegen soms uit de bocht. Maar met het kompas dat we zelf in al die jaren hebben ontwikkeld en soms wat goede raad van een collega, nemen we een moment van reflectie, staan op en gaan door met de goede bedoeling. Want zaken als diversiteit, inclusie, talentontwikkeling, aandacht voor de onderstroom, psychologische veiligheid, openhartige feedback en een balans tussen hard op de zaak en hart voor de mens, klinken logisch. Maar als leider is het een flinke uitdaging om dit allemaal in de praktijk te brengen. Soms kun je daar best wat inspiratie bij gebruiken.

Wij hebben het geluk gehad om aan het begin van onze carrières te werken in een cultuur waarin we voluit onszelf mochten zijn. Louise bij Kimberly-Clark. Anita, vanaf eind jaren tachtig, bij BSO van wijlen Eckart Wintzen, die het denken in cellen en celdeling voor organisaties introduceerde en bovenal een kei was in het neerzetten van een bruisende succescultuur.

We werken vanuit een basis waarin we hebben geleerd hoe je na hard vallen weer opkrabbelt zonder je enthousiasme te verliezen. Lessen leren en doorgaan. Met oog voor mensen én resultaat. We gunnen het onszelf en alle leiders om het elke dag een beetje beter te doen en een bruisende cultuur te creëren waarin mensen zich thuis voelen, zichzelf kunnen zijn en optimaal samenwerken om klinkende resultaten te behalen!

Veel leesplezier,
Louise en Anita

Wat zijn de Grote Harige Vragen rond organisatiecultuur?

De Grote Harige Vraag (GHV) is het door ons bedachte tweelingzusje van de Big Hairy Audacious Goal (BHAG), een begrip geïntroduceerd door Jim Collins en Jerry Porras in *Built to last* (1994).

Een BHAG is een gedurfd, inspirerend doel, zoals: 'Binnen tien jaar overlijdt niemand meer aan kanker' (Alpe d'HuZes) of 'We'll put a man on the moon before the end of the decade' (Kennedy, 1961).

Van een BHAG is het een kleine stap naar Grote Harige Vragen: de complexe, taaie kwesties waar wij als leiders soms mee worstelen, zeker als we een groot gedurfd 'harig' doel nastreven.

Grote Harige Vragen (GHV's) zijn geen eenvoudige puzzeltjes. Het zijn 'wicked problems', niet simpel op te lossen. Denk aan het tekort aan zorg- en onderwijspersoneel of aan een organisatie die wil groeien terwijl medewerkers hun bevlogenheid verliezen. Of neem een leider die signaleert dat polarisatie zijn bedrijf binnendringt: discussies op het intranet over bijvoorbeeld klimaatverandering ontsporen, en collega's kijken elkaar scheef aan vanwege botsende normen en waarden.

Grote Harige Vragen aan de menskant van organiseren zijn hardnekkige kwesties die je niet op school leert oplossen, en die cruciaal zijn voor succes, welzijn en groei van een organisatie. Ze laten zich niet snel tackelen met een lijstje tips of een checklist. Ze vragen om diepgaand (zelf)onderzoek, 'out of the box'-denken en meestal een lange adem. Maar je zult ontdekken dat het aanpakken van een Grote Harige Vraag ook een onverwachte bron van inspiratie en innovatie kan worden en kan leiden tot veel fijnere samenwerking en een bruisende organisatiecultuur.

1.1 Welke Grote Harige Vragen noemen de leiders van nu?

Voor dit boek interviewden we leiders uit diverse sectoren – van entertainment en sport tot politiek, zorg en IT – over de Grote Harige Vragen in hun organisaties. Uit deze interviews kwamen herkenbare, ingewikkelde GHV's naar voren.

Zo worstelde een zorgorganisatie met een afdeling waar medewerkers cliënten niet de zorg gaven die ze nodig hadden, wat leidde tot persoonlijk leed en negatieve publiciteit. Hoe ga je daar als leider mee om? En belangrijker, hoe los je het duurzaam op? Of neem een entertainmentbedrijf waar de creativiteit stagneerde, of een fusie waar te veel van werd verwacht. Herkenbaar?

1.2 Cultuur en leiderschap als sleutels tot oplossingen

Als er Grote Harige Vragen spelen, hoe pak je die dan aan? Daarvoor is aanpassingsvermogen nodig. Blijkbaar lukt het de organisatie nu niet om deze problemen op te lossen. Maar wat als dat aanpassingsvermogen ontbreekt? Dan zijn cultuur en leiderschap de hefboom om verandering mogelijk te maken. In transities en veranderprocessen is organisatiecultuur cruciaal.

Een McKinsey-onderzoek uit 2018 toonde aan dat slechts 4 procent van de respondenten organisatiebrede transformaties wist te realiseren. Hun grootste hindernis? De cultuur! Organisationscultuur en leiderschap veroorzaken niet alleen veel problemen, maar vormen ook de sleutel tot de oplossing.

‘Culture eats strategy for breakfast, operational excellence for lunch and everything else for dinner’

Peter Drucker

Deze fameuze uitspraak van Peter Drucker onderstreept de kracht van cultuur; al het andere staat in de schaduw van cultuur. Toch gaat structuur verrassend genoeg nog vóór cultuur. Problemen in de structuur kunnen Grote Harige Vragen over cultuur veroorzaken. Vanaf hoofdstuk 6 gaan we daar verder op in.

Succesvolle organisaties zijn zich scherp bewust van hun cultuur, maken die tastbaar en besteden er continu aandacht aan. Niet alleen om problemen te voorkomen en op te lossen, maar ook omdat een sterke cultuur een niet te kopiëren concurrentievoordeel biedt. Elke organisatiecultuur is uniek en vormt de basis van succes (of falen). Cultuur bepaalt hoe medewerkers zich voelen, hoe klanten worden behandeld en hoe innovatief een organisatie is. Daarom staat een succesvolle organisatiecultuur bij ons op de eerste plaats.

1.3 Vijf grote problemen

Wat Grote Harige Vragen rond organisatiecultuur zo harig maakt, is dat alles met alles samenhangt. Waar begint zo’n vraag, en waar eindigt die? Cultuur zit in het behang en in het tapijt van elke organisatie. Je voelt het al bij binnenkomst: is de sfeer ontspannen en warm, of gejaagd en afstandelijk? Cultuur beïnvloedt alles – van samenwerking en klantbehandeling tot besluitvorming, innovatie en communicatie. Het is de onderstroom die bepaalt hoe dingen echt werken.

Leiders die deze impact negeren, riskeren niet alleen een mislukte cultuurtransformatie, maar ook afnemend succes van hun hele organisatie. Cultuur is geen luxe; het is de basis van alles wat we doen.

Al die problemen aan de zachte kant heeft Patrick Lencioni, consultant en auteur van onder meer *The five dysfunctions of a team*, heel handig gegroepeerd in de volgende vijf grote problemen:

1 Gebrek aan vertrouwen

Wanneer ik me als medewerker niet helemaal op m'n gemak voel en merk dat collega's dingen niet openlijk bespreken, dan doe ik dat ook maar niet. We voeren hier blijkbaar geen discussies over onenigheden. Degene die de strepen heeft, bepaalt. Of degene die het meeste praat. En dan gaat het alleen maar over de inhoudelijke zaken van het proces en het product voor de klant. Niet over de beleving van personen. Beslissingen worden niet goed onderbouwd, ideeën worden niet volledig onderzocht en er ontstaan vage of onduidelijke besluiten. Dit kan leiden tot frustratie en onduidelijkheid over doelen. Zo ontstaat er langzaam maar zeker:

2 Angst voor conflicten

Als er tijdens de meetings geen open discussie is door de angst voor conflict, dan laten we het achterste van onze tong niet snel zien en voelen we ons niet gehoord. Waar we naartoe gaan is ons ook niet helemaal duidelijk. De besluitvorming gebeurt klassiek: door de baas. Als die dat alleen doet, dan is dat regelmatig niet helemaal te volgen voor ons. We krijgen een mededeling, een mail, of horen iets in een maandmeeting. 'O, oké, is dat de bedoeling?' 'Hoezo dan?' 'Nou. Het zal wel.' Als het besluit dan niet helemaal goed te begrijpen is vanuit de bedoeling van de organisatie, de visie en de doelen, dan voelt het vaak als plompverloren. Besluiten worden regelmatig ervaren als zomaar, ongepland of zonder voorbereiding, abrupt en zonder tact. Je voelt op dat moment in de organisatie dat het volgende probleem zich aandient:

3 Gebrek aan engagement, betrokkenheid

De angst voor conflicten en de verwarring rond besluiten kan leiden tot passiviteit, gebrek aan initiatief en een lage betrokkenheid bij het behalen van teamdoelen. Teamleden doen hooguit het minimaal noodzakelijke, zonder zich persoonlijk verantwoordelijk te voelen voor de resultaten. Vaak is er in de organisatie dan ook een gewoonte van gedogen. Collega's kunnen ermee weggkomen als ze ondermaats presteren. Ze worden daar niet op aangesproken. En wanneer teamleden niet betrokken zijn bij het besluitvormingsproces of niet gewend zijn hun zorgen, frustratie en spanning constructief te bespreken, voelen ze zich minder verantwoordelijk voor de uitkomsten. Teamleden zijn vaak minder geneigd elkaar aan te spreken op prestaties of gedrag. Want ja, daar kan een conflict van komen. Dit kan leiden tot het wijzen naar de andere persoon of de andere afdeling. Het volgende probleem zie je dan al aankomen:

4 Ontbreken van verantwoordelijkheidsgevoel en eigenaarschap

Als mensen zich niet uitspreken, elkaar niet vertrouwen, zich niet betrokken voelen bij de inhoud van het werk, dan is er een algeheel gevoel van: ieder voor zich. Dan durven teamleden elkaar ook niet aan te spreken op het naleven van afspraken. Dat maakt dat mensen zich niet verantwoordelijk of gemachtigd voelen om in te grijpen wanneer de resultaten tegenvallen. Het eigenaarschap van projecten, klussen, portefeuilles is onpersoonlijk en kan tussen de mensen in blijven zweven. Omdat ieder voor zich bezig is, kan het zijn dat individuele doelen of persoonlijke belangen de overhand krijgen en gezamenlijke doelen naar de achtergrond verdwijnen. Dan ontstaat het ultieme probleem:

5 Onvoldoende aandacht voor resultaten

Wanneer die vorige vier problemen aanwezig zijn – geen vertrouwen, angst voor conflict, weinig betrokkenheid en het ontbreken van verantwoordelijkheidsgevoel – dan richten de teamleden zich als collectief minder op het bereiken van de teamresultaten. Dan kan een logisch effect zijn dat de prestaties teruglopen.

Zo merk je dat het ene probleem tot het andere leidt. Een cultuur van solistisch werken, je niet te veel uitspreken en bemoeien. Duiken als het moeilijk wordt. Waar überhaupt te beginnen? Ga d'r maar aan staan...

Hoe is het in jouw organisatie? Herken je een of meerdere van Lencioni's probleemgebieden? Houd die gedachte vast. Eerst maken we een uitstapje naar nog vier andere problemen die we uit onze gesprekken met Nederlandse leiders destilleerden:

6 Rotten appels en jerks

7 Groot verloop en *quiet quitting*

8 Blokkerende leiders

9 Andere fase vraagt ander leiderschap

1.4 Of zijn het de rotten appels?

Er is een belangrijk onderscheid tussen een onveilige cultuur door structurele problemen en de impact van notoire *jerks* – asociale collega's die de werk-

sfeer verzieken. Voor leiders is dit niet makkelijk te onderscheiden. In hoofdstuk 4 gaan we hier verder op in.

Feit is dat medewerkers uit frustratie en onvrede gaan saboteren als ze zich niet veilig voelen (zie ook paragraaf 6.6 over de sabotagelijijn). Het onderscheid tussen onveiligheid door een paar rotte appels en een diepgeworteld cultuurprobleem is essentieel, omdat de aanpak verschilt. Hierover lees je meer in hoofdstukken 2 en 8.

Zo'n 50 (!) procent van de medewerkers verlaat hun baan vanwege een toxische werkomgeving of een slechte leidinggevende. Dit percentage verschilt per onderzoek en regio, maar één ding is duidelijk: werkcultuur en leiderschap bepalen in grote mate de tevredenheid en het behoud van medewerkers.

Een van de meest prangende Grote Harige Vragen is dan ook: hoe ga je om met giftig gedrag? Dr. Bob Sutton, auteur van *The no-asshole rule*, stelt dat jerks als rotte appels een organisatiecultuur structureel kunnen besmetten. Hij benoemt acht kenmerken:

- 1 Respectloos gedrag
- 2 Gebrek aan empathie
- 3 Manipulatie en machtsmisbruik
- 4 Onredelijke eisen en verwachtingen
- 5 Negativiteit en destructief gedrag
- 6 Afnemende productiviteit en motivatie bij collega's
- 7 Zelfzuchtigheid en egocentrisme
- 8 Onvermogen tot zelfreflectie

Jerks kunnen een werkomgeving zó giftig maken dat productiviteit daalt, talent vertrekt en de sfeer verziekt raakt. De schade is enorm, zowel financieel als immaterieel:

- Financieel: juridische kosten door grensoverschrijdend gedrag, hoge wervingskosten door verloop.
- Immaterieel: stress, verminderde samenwerking en innovatie, conflicten, verlies van talent en reputatieschade door negatieve berichten op social media.

De totale kosten van giftig gedrag zijn schokkend. Maar nog erger is de blijvende impact op de sfeer, samenwerking en motivatie binnen teams.

Weet je zeker dat jouw organisatie hier geen last van heeft? Het is verleidelijk te denken dat jerk-gedrag alleen elders voorkomt. Maar giftig gedrag kan sluimerend aanwezig zijn en van kwaad tot erger gaan. Aanpakken begint met bewustwording – wat je niet ziet of niet wilt zien, kan je organisatie ondermijnen.

Het is aan jou als leider om het verschil te maken. Giftig gedrag tolereren is geen optie als je een duurzame, veilige en succesvolle organisatiecultuur wilt bouwen. In het hoe-deel vanaf pagina 104 van dit boek vind je antwoorden.

1.5 Groot verloop en *quiet quitting*

De arbeidsmarkt is de afgelopen jaren drastisch veranderd, mede door de coronapandemie. Naast een tekort aan talent is er een fundamentele verschuiving in de houding en motivatie van werknemers. Hybride werken is blijvend, en veel mensen hechten minder waarde aan een vaste baan. De macht verschuift naar talent: als een werkgever niet biedt wat zij zoeken, stappen ze makkelijk over. Loyaliteit wordt zeldzamer, en werkgevers moeten zich aanpassen.

‘Slechts twee op de tien mensen gaven aan dat carrière succes voor hen boven work-life balance en mentale gezondheid staat’

Joost Fortuin, Managing Director van Michael Page Nederland

Daarnaast groeit het fenomeen *quiet quitting*: werknemers blijven wel, maar zetten zich minimaal in en overwegen regelmatig te vertrekken. Vaak komt dit door een gebrek aan verbondenheid, invloed en waardering. Bedrijven die hun missie en waarden authentiek uitdragen en investeren in het welzijn van medewerkers, hebben een grotere kans om talent te behouden en een positieve werkcultuur te creëren. Verandering en verloop zijn de nieuwe norm – organisaties die hier proactief op inspelen, blijven succesvol.

1.6 Blokkerende leiders

Het belang van goed leiderschap kan nauwelijks worden overschat. Vraag je je als leider af waarom klantmanagers strikt vasthouden aan contracten in plaats van klantbehoeften centraal te stellen? Of juist andersom, gedragen ze zich *klantgezwicht* in plaats van klantgericht? Kijk dan naar het voorbeeldgedrag van leiders – ook dat van jezelf. In grote organisaties ontstaan vaak subculturen, geleid door eigenzinnige managers. Soms brengen zij vernieuwing, maar soms ook een storm van frustratie.

Uit onze interviews met senior leiders kwamen ook enkele harige uitdagingen naar voren op het gebied van leiderschap. Sommige directeuren voelen dat medewerkers een andere cultuur vragen, maar dat gevestigde leiders verandering tegenhouden. Ze zitten al jaren op hun plek, voelen zich onaantastbaar en staan niet open voor vernieuwing. Autocratische *koninkrijkes* ontstaan. Hoe doorbreek je dit? Deze leiders laten zich moeilijk aanspreken, soms door een generatiekloof, soms door diepgewortelde waarden en normen. Als het management niet wil veranderen terwijl de noodzaak wél duidelijk is, ligt de verantwoordelijkheid bij de hoogste baas of toezichhouders. Pijnlijk, maar noodzakelijk.

Praktijkcase: CSU en de doorbraak bij Total Care BV

John van Hoof, voorzitter van de Raad van Bestuur bij Total Care BV, vertelde hoe een van de onderdelen, CSU, ooit reactief werkte. Offerteaanvragen die via de post of mail binnenkwamen, werden beantwoord zonder relatie met of inzicht in de klant. De aanvragen kwamen toch wel. Ook de dienstverlening was al jarenlang hetzelfde.

Toen hij als nieuwe CEO veranderingen voorstelde, om meer klantgericht te werken, met vernieuwende diensten, ontstond er weerstand. Sommige medewerkers zagen de voordelen, maar groepsdruk hield hen tegen. Hoe doorbreek je dat?

Zijn aanpak:

- Analyseer grondig wat er speelt, zowel intern als bij klanten.
- Wees oprecht over de noodzaak en het perspectief van verandering.
- Verzamel mensen om je heen die wél in de verandering geloven.