

DIENEND LEIDERSCHAP

Als succesfactor bij organisatieverandering

Door Gemma Post-Dijkstra en Glenn François

3 april 2013

Een dienende leiderschapsstijl lijkt goed aan te sluiten bij de behoeften en verwachtingen van medewerkers anno 2013 en kan een effectief middel zijn tijdens veranderprogramma's. Ook kan dienend leiderschap een belangrijke factor gaan spelen bij het denken van buiten naar binnen, dus bij het dienen van burger en klant. Lynn ten Brummelhuis, verbonden aan de Rijksuniversiteit Groningen (RuG), deed in samenwerking met Berenschot onderzoek naar de invloed van dienend leiderschap op de veranderbereidheid van medewerkers.

Waarom een dienende leiderschapsstijl?

Organisatieverandering is voor veel organisaties en medewerkers eerder regel dan uitzondering. Het implementeren van 'echte' verandering blijft echter nog altijd lastig en slaagt in slechts 20 tot 30 procent van alle gevallen (Burnes and Jackson, 2011 en Higgs and Rowland, 2010). Tegelijkertijd geven medewerkers steeds vaker aan dat zij behoefte hebben aan meer vrijheid, verantwoordelijkheid, bevoegdheden en ontwikkeling in hun werk, en in de manier waarop zij hun werk inrichten. Een bredere ontwikkeling die men ook kan terugzien in de opkomst van trends als Het Nieuwe Werken (HNW).

Met dienend leiderschap lijken leidinggevendenden een leiderschapsstijl te hebben gevonden om aan deze verwachtingen van medewerkers tegemoet te komen en om de verandering effectief te realiseren. Bij dienend leiderschap gaat het in de meest brede zin van het woord om het dienen van medewerkers, organisatie en maatschappij. Vanuit dit perspectief neemt iemand de leiding, omdat het dienen van het algemeen belang, ook de organisatie op termijn het meeste gewin oplevert.

Het oorspronkelijke concept van dienend leiderschap (Nuijten, 2009) toont in meerdere studies aan dat een 'dienend leider' acht belangrijke gedragingen laat zien, namelijk:

- Empowerment
- Standing back/appreciation
- Accountability
- Authenticity
- Forgiveness
- Humility
- Courage
- Stewardship.

Deze gedragingen kunnen ook worden gezien als een goede mix van 'hardere' en 'zachtere' eigenschappen.



Berenschot

Een dienend leider ondersteunt zijn medewerkers in hun ontwikkeling, *stimuleert* hen pro-actief te zijn, *positioneert* zichzelf op de achtergrond en geeft medewerkers *waardering* en *verantwoordelijkheid*. Daarnaast is hij *authentiek* waardoor zijn leiderschap natuurlijk is. Hij accepteert dat medewerkers *fouten maken om te leren* en schept een cultuur van vertrouwen. Hij stelt zich *bescheiden* op met het doel groei van medewerkers te bevorderen. Tot slot *durft* hij zijn nek uit te steken ten behoeve van het *algemeen belang*.

Veranderbereidheid van medewerkers

De veranderbereidheid van medewerkers is een belangrijke factor om een organisatieverandering succesvol te kunnen realiseren. Desondanks wordt de mening en houding (attitude) van een medewerker en de impact die deze heeft voor het welslagen van de verandering in de praktijk vaak onderschat (Beer and Nohria, 2000 en Burnes, 2009). Daarom is in het onderzoek van Berenschot/RuG de invloed van een dienende stijl van leidinggeven op de veranderbereid van medewerkers nader onderzocht.

Een vragenlijst die werd voorgelegd aan het klantcontactcentrum (KCC) van circa 40 gemeenten gaf inzicht in de invloed van deze leiderschapsstijl op de veranderbereidheid van medewerkers. Deze gemeenten zijn allen betrokken bij een organisatieverandering: de ontwikkeling naar één centraal loket, zoals geformuleerd door Commissie Jorritsma in 2005. Het vijf-fasen plan van 'dienst heeft antwoord' (fase 1) naar 'de overheid heeft antwoord' (fase 5) helpt gemeenten deze visie te realiseren (Gemeente heeft antwoord@, 2007).

De veranderbereidheid van medewerkers is in het onderzoek gedefinieerd als de gedachten, het gevoel en de intentie die werknemers hebben over de organisatieverandering. Deze definitie is gebaseerd op twee wetenschappelijke definities. De eerste is van Holt en Armenakis (2007) die vier factoren onderscheiden. Factor één bepaalt of medewerkers denken dat ze het vermogen en de capaciteiten hebben om de verandering 'zelf aan te kunnen'. De tweede factor bepaalt of zij denken dat de verandering goed is voor de organisatie. De derde factor is de overtuiging dat de verandering persoonlijk voordeel oplevert. Factor vier ten slotte, onderzoekt of medewerkers denken dat het management betrokken is bij de verandering. Bouckennooghe (2011) komt met een tweede definitie. Hij vult de vier factoren (die vooral cognities omvatten) aan door ook het gevoel en de intentie van de medewerker, om bij te dragen aan de verandering, mee te nemen. Samen beantwoorden deze factoren hoe hoog de veranderbereidheid van de medewerkers is.



Op basis hiervan zijn in dit onderzoek de volgende vijf dimensies van veranderbereidheid gemeten:

- Cognitieve veranderbereidheid
- Emotionele veranderbereidheid
- Intentionele veranderbereidheid
- Management support
- Change efficacy.

Onderzoeksuitkomsten: relatie dienend leiderschap en veranderbereidheid

In een kwantitatief onderzoek onder 159 medewerkers vervolgens, is de volgende onderzoeksvraag beantwoord:

Wat is de invloed van dienend leiderschap op de veranderbereidheid van medewerkers? Daarbij is onderstaand onderzoeksmodel gehanteerd. De mate van implementatiesucces is in dit geval gemeten aan de hand van de fase waarin het KCC zich heeft ontwikkeld.



Uit het onderzoek door Berenschot/RuG blijkt dat dienend leiderschap een relatief sterk positief effect heeft op de veranderbereidheid van medewerkers, zeker in vergelijking met de factor 'kwaliteit van communicatie' die tevens werd gemeten in het onderzoek.

Nader onderzoek laat exact zien welke ‘gedragingen’ van dienend leiderschap welke specifieke dimensies van veranderbereidheid beïnvloeden. Een overzicht hiervan kunt u in het kader ‘Interventierichtingen’ vinden. Mede door deze kennis kunnen interventies op veranderbereidheid via leiderschap in de toekomst beter worden ingericht.

Een interessante nevenuitkomst is dat de leidinggevenden zichzelf significant hoger scoren op dienend leiderschap dan hun werknemers. Met andere woorden, leidinggevenden beoordelen zichzelf meer dienend dan dat zij door medewerkers in werkelijkheid worden ervaren.

Interventierichtingen

Begrijpen

Leidinggevenden kunnen de *cognitieve* veranderbereidheid van medewerkers beïnvloeden en vergroten door hen te ondersteunen op het ontwikkelen van *empowerment* en *courage*, twee belangrijke gedragingen bij dienend leiderschap. De veronderstelling hierbij is dat wanneer medewerkers worden aangemoedigd proactief te zijn en zichzelf te ontwikkelen, zij zichzelf een bepaalde houding aanleren. Hierdoor zijn zij in staat de positieve effecten van de verandering sneller te begrijpen. Een *courage*-houding van de leidinggevende, bijvoorbeeld door een kritische, zelfverzekerde houding in de organisatie en naar zijn manager, geeft een belangrijk signaal af naar zijn team, namelijk het signaal dat hij vertrouwen heeft in de verandering. Dit sterkt medewerkers in hun begrip en vertrouwen dat dit ook goed is voor hen.

Voelen

Leidinggevenden kunnen de *emotionele* veranderbereidheid van hun team verhogen door te werken aan *humility* en (opnieuw) *empowerment*. Door eigen sterktes en zwaktes te laten zien en een kwetsbare houding aan te nemen (= humility), kweekt hij meer vertrouwen. Hierdoor durven medewerkers zich ook kwetsbaarder op te stellen, waardoor ze zich prettiger voelen tijdens veranderingen (wetende dat ze niet direct zullen worden afgerekend op hun zwaktes). Daarnaast wordt een leidinggevende die zijn medewerkers veel ruimte geeft en hun ontwikkeling actief stimuleert, ook sneller vertrouwd. Hierdoor ontstaat een klimaat van veiligheid en vertrouwen in een goede afloop van de verandering onder medewerkers.

Intentie om bij te dragen

De *intentionele* veranderbereidheid kan worden verhoogd door het vertonen van *stewardship*-gedrag. Hiermee laat een leidinggevende zien dat hij vanuit een groter perspectief handelt dan zijn eigen perspectief en belang. Hij neemt verantwoordelijkheid voor het algemeen belang en heeft een langetermijnvisie. Medewerkers zien dit en hebben hierdoor meer vertrouwen dat de verandering ten goede komt van de organisatie en medewerkers. Hierdoor zijn zij eerder bereid een bijdrage te leveren aan de verandering.

Ervaren van management support

De management support die medewerkers ervaren, kan worden verhoogd door de leidinggevende meer aan *empowerment* en *stewardship* te laten werken. Wanneer een leidinggevende medewerkers ondersteunt en hun bevoegdheden geeft, zullen medewerkers waarschijnlijk ervaren dat hun leidinggevende betrokken is bij de verandering. Daarnaast zal een leidinggevende die laat zien dat hij de verantwoordelijkheid neemt voor het geheel, hiermee aantonen dat hij de verantwoordelijkheid van de verandering ook op zich neemt. Dit beïnvloedt logischerwijs de mate van support van het management dat medewerkers ervaren.

Vertrouwen in eigen kunnen

Change efficacy geeft de mate aan waarin medewerkers menen het vermogen en de capaciteiten te hebben om de verandering zelf aan te kunnen. Het vertrouwen dat de medewerker in zichzelf heeft speelt hierbij een rol. Change efficacy is een innerlijke persoonlijke dimensie. Het onderzoek heeft voor change efficacy echter geen voorspellers uitgewezen, dus resulteerde dit niet tot interventies.

Wat betekent dit in de praktijk?

De praktische betekenis van het onderzoek heeft zowel betrekking op de fase waar het KCC zich in bevindt als op de invloed van dienend leiderschap op de veranderbereidheid van medewerkers.

Fase van het KCC

- *Stand van zaken KCC en ontwikkelpad.* De resultaten geven de deelnemende gemeenten inzicht in de fase waarin hun KCC zich bevindt en welke ontwikkelstappen op welke bouwstenen nog gezet moeten worden voor het behalen van een volgende fase. Als algemene conclusie kan worden gesteld dat meer focus op de bouwstenen 'diensten/producten en kanalen' enerzijds, en op systemen en informatiemanagement anderzijds, gemeenten kan helpen om tot een succesvolle en kwalitatief hoogwaardig KCC-implementatie te komen (Gemeente heeft antwoord@, 2007).
- *Benchmark.* De onderzoeksdeelnemers door KCC's van circa 40 gemeenten maakt een onderlinge vergelijking op specifieke onderdelen mogelijk en eenvoudig. Daarnaast is een gedetailleerd advies gegeven per gemeente via individuele klantrapporten.

Deze bevindingen kunnen een belangrijk vertrekpunt vormen in het debat over de ontwikkeling naar één centraal loket in het kader van 'de overheid heeft antwoord' en de haalbaarheid hiervan. Daarbij is het van belang te kijken naar het overkoepelend gedachtengoed van het KCC. Het is de opzet om de dienstverlening te verbeteren, maar is de gemeente wanneer het fase 5 (respectievelijk fase 4) bereikt, echt dienend?

Veranderbereid van medewerkers en dienend leiderschap

- *Veranderbereidheid van medewerkers.* De onderzoeksresultaten geven de gemeenten inzicht in vijf dimensies veranderbereidheid van de medewerkers, te weten cognitieve, emotionele en intentionele veranderbereidheid. Alsook de dimensies management support en change efficacy.
- *Dienend leiderschap bij het KCC.* Daarnaast geeft het onderzoek per gemeente een goed inzicht in de mate waarin leidinggevend score op dienend leiderschap. Een mooie bijvangst is de wetenschap dat leidinggevend en medewerkers vaak verschillen in de mate waarin sprake is van dienend leiderschap.

- *Invloed van dienend leiderschap op de veranderbereidheid van medewerkers.* Doordat het onderzoek specifieke aandacht heeft gehad voor de acht gedragseigenschappen van dienend leiderschap en de vijf dimensies van veranderbereidheid, is nauwkeurig in beeld gebracht met welke eigenschappen de veranderbereidheid van medewerkers beïnvloed kan worden.
- *Leiderschapsinterventie.* Verder kan de wetenschappelijke conclusie dat een leidinggevende managementstijl kan bijdragen aan een hogere veranderbereidheid, in de praktijk goed worden toegepast. Het onderzoek heeft dus uitgewezen dat interventies waarin leidinggevend getraind worden om zich meer dienend op te stellen tegenover hun medewerkers, waarschijnlijk een positief effect hebben op de veranderbereidheid van hun medewerkers. Tevens kan het onderzoek helpen om specifieke leiderschapsinterventies op te zetten per dimensie van veranderbereidheid. Met andere woorden door middel van specifieke gedragingen van dienend leiderschap kan een bepaalde dimensie van veranderbereidheid van medewerkers worden verhoogd (zie kader 'Interventierichtingen').

De uitkomsten geven met hun specifieke inzicht in de acht eigenschappen van de dienende leider een praktisch handvat voor een heel gerichte ontwikkeling van leidinggevend. Tevens kunnen de uitkomsten door gerichte aandacht voor de vijf dimensies de aanleiding vormen voor het overbruggen van de ervaren 'gap' in de perceptie van leidinggevend en medewerkers.

Kortom: wanneer we bovenstaande bevindingen combineren, zien we dat gemeenten, om een volgende ontwikkelingsfase van het KCC te behalen, goed kunnen investeren in dienend leiderschap met gerichte interventies. Hiermee verhogen ze de veranderbereidheid van hun medewerkers met als resultaat dat een stap naar een volgende fase van het Antwoord@ model eenvoudiger zal gaan.

Meer weten over dienend leiderschap?

Gemma Post-Dijkstra, g.post@berenschot.nl (06-55364806)
en Glenn Francois, g.francois@berenschot.nl (06-51370631)
Zie ook www.berenschot.nl/dienendleiderschap

Bronnen

- Beer, M. en Nohria, N. (2000). *Cracking the code of change*. Harvard Business Review, 78: 133-142.
- Bouckenoghe, D., Devos, G. en Van den Broeck, H. (2009). *Organizational Change Questionnaire – Climate of Change, Processes, and Readiness: Development of a New Instrument*. Journal of Psychology, 143 (6): 559-599.
- Burnes, B. (2009). *Managing Change* (fifth edition). London: Prentice Hall.
- Burnes, B. en Jackson, P. (2011). *Success and Failure in Organizational Change: An Exploration of the Role of Values*. Journal of Change Management, 11 (2): 133-162.
- Higgs, M. J. en Rowland, D. (2010). *Emperors With Clothes On: The Role of Self-awareness in Developing Effective Change Leadership*. Journal of Change Management, 10 (4): 369-385.
- Holt, D.T., Armenakis, A.A., Field, H.S. en Harris, S.G. (2007). *Readiness for organizational change: the systematic development of a scale*. Journal of Applied Behavioral Science, 43: 232-255.
- Nuijten, I. (2009). *Servant-Leadership: Paradox or Diamond in the Rough? A multidimensional Measure and Empirical Evidence*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management.
- Overeem, G., E. de Voogd en Minderhoud (2007). *Gemeente heeft Antwoord@: het klantcontactcentrum van gemeenten of frontoffice voor de hele overheid*.
- Post-Dijkstra, G., J. Blank (2009). *De dienende gemeente: door ons, voor ons*.