

Pers bericht

## Dienend leiderschap vergroot kans op succesvol veranderen

19 februari 2013

Als leidinggevend en zich tijdens verandertrajecten dienend opstellen en helder communiceren, neemt bij hun medewerkers de bereidheid om te veranderen toe. Dienend leiderschap vergroot de kans op succesvolle veranderingen. Dat blijkt uit een onderzoek in het kader van een afstudeeropdracht door adviesbureau Berenschot en de Rijksuniversiteit Groningen (RUG). Het werd gehouden onder klantcontactcentra van veertig gemeenten.

Berenschot en RUG-student Lynn ten Brummelhuis onderzochten de mate van dienend leiderschap bij het klantcontactcentrum (KCC) van gemeenten. Dé herkenbare ingang waar burgers, bedrijven en instellingen terecht kunnen voor vrijwel alle diensten en producten van hun gemeente. Leidinggevenden van het KCC werden beoordeeld op acht wezenlijke eigenschappen van dienend leiderschap. Gemeenten scoorden - uitgedrukt in een schaal van 1 tot 7 - vrij goed op de volgende eigenschappen: delegeren (5.62), stimuleren (5.53), rentmeesterschap (het algemeen belang voorop stellen, 5.31) en fouten vergeven (5.05). Op het gebied van bescheidenheid (4.88), waardering geven (4.73) en vooral ook authenticiteit (4.28) en lef tonen (4.27) zijn leidinggevenden van het KCC minder sterk ontwikkeld.

Onderzocht werd eveneens welke eigenschappen een positief effect hebben op de veranderbereidheid van medewerkers. Dat zijn: stimuleren, rentmeesterschap, lef tonen en bescheidenheid. Opvallend is overigens dat de onderzochte gemeenten gemiddeld laag scoren op de laatste twee eigenschappen. Gemma Post, namens Berenschot betrokken bij het onderzoek, meent dat gemeenten er verstandig aan doen vooral op deze twee eigenschappen slagen te maken: *"Zij hebben vaak te maken met organisatieveranderingen. Die vragen veel energie van de medewerkers. En ook van leidinggevenden die als breekijzer van de organisatie hun medewerkers steeds weer moeten enthousiasmeren om mee te gaan in de verandering. Dienend leiderschap blijkt bij uitstek een stijl te zijn die dit mogelijk maakt. Een dienend leider is een voorbeeld voor de medewerkers, weet hen mee te nemen in de verandering en zo te komen tot een effectief resultaat"*.

Uit het onderzoek blijkt ook dat er een relatie is tussen de kwaliteit van communicatie en de veranderbereidheid van medewerkers. *'Communicare necesse est'*, luidt niet voor niets een bekend Latijns gezegde. Overigens blijkt het effect van goede communicatie minder groot te zijn dan dat van dienend leiderschap. Het onderzoek toont tevens aan dat de kwaliteit van communicatie tijdens de ontwikkeling naar het KCC als 'neutraal' wordt beschouwd. Vooral de communicatie tussen projectleiders en medewerkers, en de helderheid en hoeveelheid informatie zijn bij gemeenten voor verbetering vatbaar.

Net als in voorgaande jaren is bij het onderzoek in beeld gebracht welke stappen gemeenten hebben gezet bij het implementeren van het KCC zoals geformuleerd in 'Gemeente heeft Antwoord'. De publicatie over het antwoordmodel dat in vijf fasen de visie van de commissie Jorritsma uit 2005 realiseert. Het onderzoek laat zien dat gemeenten opnieuw vorderingen hebben gemaakt bij het doorlopen van de vijf fasen. Het percentage gemeenten in fase 3 (frontoffice heeft antwoord) steeg van 30 procent naar 40 procent. Opvallend is echter dat de 'hygiëne' om aandacht vraagt. Gemeenten blijken vooral achter te lopen bij het realiseren van de diensten, producten en kanalen van het KCC. En ook rond systemen en informatie blijft de ontwikkeling van het KCC achter. Juist deze zaken zijn van belang om tot een succesvolle en kwalitatief hoogwaardig KCC implementatie te komen.

Het onderzoek treft u aan bij 'Downloads'.