

# Een kwestie van stijl

## Een andere generatie met een ander type leiderschap

‘Ik heb dit bedrijf grootgemaakt, en nu verkwansel jij de boel!’ De harde woorden van zijn vader dreunden nog na in zijn hoofd. De zoveelste woordenstrijd ging gisteravond weer over de bedrijfsvoering. Peter zuchtte. Hij had meer resultaat verwacht van zijn nieuw ingevoerde leiderschapsstijl; die waren immers gebaseerd op bijbelse principes ...

Peter's blik gleed gedachteloos van de kindertekeningen op zijn bureau naar de geschilderde portretten van zijn overgrootvaders. Vijf generaties lang was het productiebedrijf van hoogwaardige machines in de handen van een De Wit. Zouden straks vijfhonderd mensen door zijn toedoen op straat komen te staan? Hij huiverde bij de gedachte.

Drie jaar geleden had Peter het roer van het bedrijf in handen gekregen. Hoewel hij al van jongs af aan wist dat dit zijn bestemming was - de big boss van De Wit & Co - was de transitie niet zonder slag of stoot gegaan. Zijn vader was er de man niet naar om het roer los te laten, maar werd hiertoe uiteindelijk gedwongen vanwege zijn gezondheid. Zijn koppige vader. Peter glimlachte, ondanks de regelmatige woordenwisselingen had hij waardering en respect voor zijn charismatische pa; de man van de wereld. Wat had hij als kind naar hem opgekeken! De relatie was echter in zijn tienerjaren verwaterd; pa leefde en

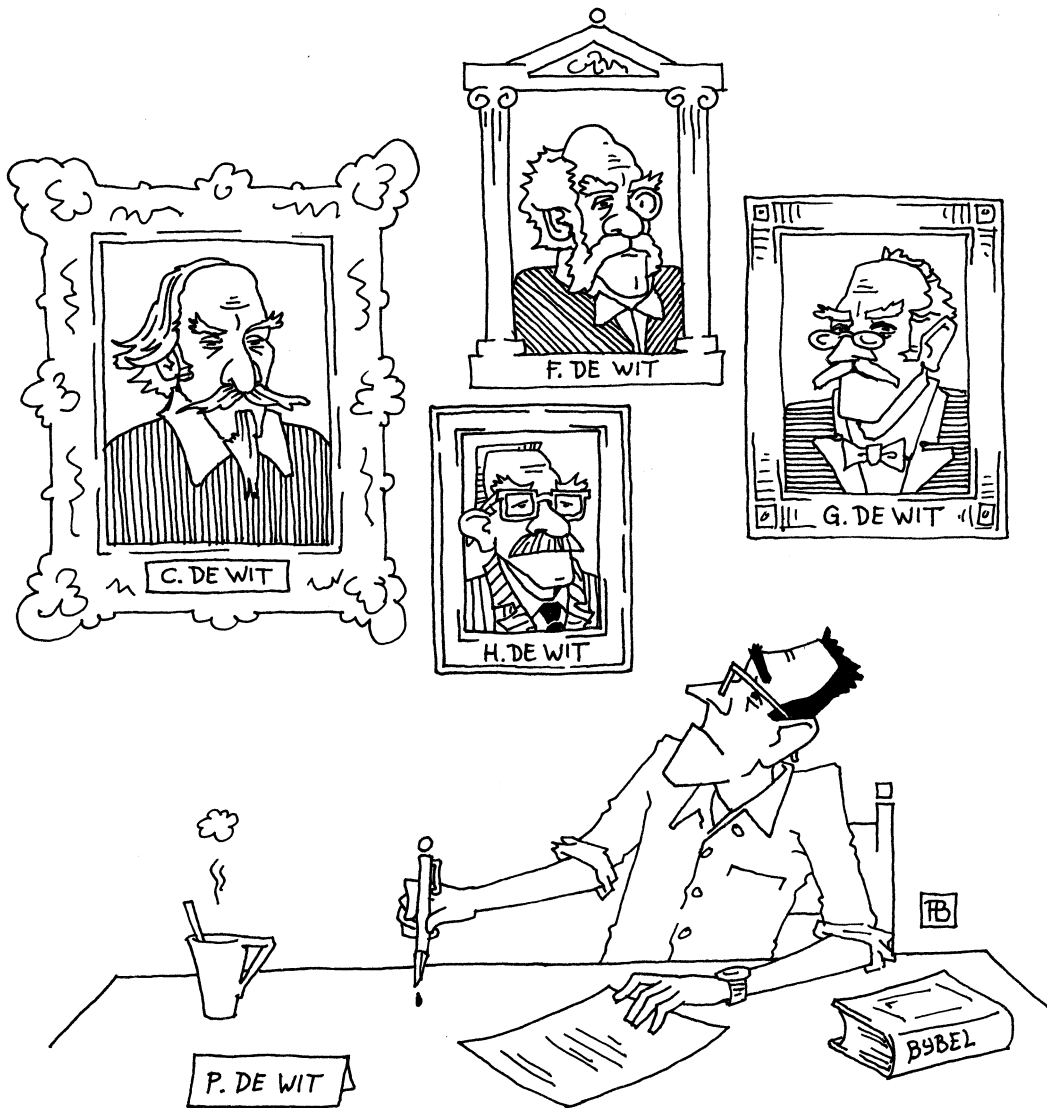
wás de zaak, Peter ontwikkelde zijn eigen interesses. Later, toen hij als twintiger ervoor koos om christen te worden, bekoelde de relatie nog meer. ‘Die christenen zijn softies, tuttebellen. Die hebben geen verstand van het echte leven.’ Hij hoorde het die ouwe nog zo zeggen. Maar Peter had iets van de koppigheid van zijn vader, hij liet zich niet zomaar van de wijs brengen. De nieuwe bedrijfsvoering had hij goed doordacht. Na zijn studie bedrijfskunde had hij eerst ervaring opgedaan bij een andere firma, voordat hij zeven jaar geleden in het familiebedrijf zijn intrede deed. De eerste jaren waren niet gemakkelijk geweest. Voordat hij directeur was geworden, had hij vrijwel geen ruimte gekregen voor zijn managementideeën.

### **Sinds hij aan het roer stond, bleek de praktijk weerbarstiger**

Jarenlang had hij zich verdiept in thema's over bijbels gefundeerd management en van daaruit zijn visie op bedrijfsvoering ontwikkeld. Niet autoritair en directief, maar

met open communicatie, vertrouwen en teamspirit. Betrokken medewerkers op de juiste plek zouden hun talenten ontwikkelen en meer zingeving in hun werk ervaren. Dergelijke waarden zouden niet alleen materiële winst voor het bedrijf opleveren – en werkgelegenheid voor de regio - maar eveneens humane winst. Daar was hij van overtuigd. Maar sinds hij drie jaar geleden aan het roer stond, bleek de praktijk weerbarstiger.

Hoewel hij zijn waarden had besproken met een nieuwe, frisse en enthousiaste groep topmanagers en samen met hen een heldere strategische visie had uitgewerkt, had dit alles toch niet de gewenste uitwerking op de werkvloer. Het ziekteverzuim ging juist omhoog, de omzet en winst daalde. Het resultaat verwarde hem. Was hier sprake van ‘geestelijke weerstand’ omdat hij met bijbelse principes aan de slag was gegaan? Soms had hij dit soort vragen. Het adviesbureau, dat hij eveneens had ingeschakeld bij de teambuilding en strategieontwikkeling, nam hij opnieuw in de arm.



### Van binnen denken ze nog vanuit de oude structuren

De analyses en aanbevelingen van het bureau lagen nu zwart op wit voor hem. Hij had ze nog eens rustig doorgenomen. Hij dacht na over het gesprek met zijn coach tijdens de lunch. Het gaf inzicht. Een beetje hoop gloorde aan het eind van de tunnel. 'Mensen waren onder het type leiderschap van je vader gewend om directief geleid te worden.' had zijn coach hem voorgehouden. 'Ze hoefden niet echt na te denken, alles werd voor hen beslist. Nu moeten ze zelf verantwoordelijkheid en initiatief nemen. Dat brengt onzekerheid, die vrijheid maakt hen bang. Daarnaast waren ze gewend om onder druk te preste-

ren, nu ervaren ze minder druk en worden vriendelijker behandeld; ze 'mogen' nu thuis blijven. Dit werkt luiheid in de hand. Aan de buitenkant lijkt het alsof je medewerkers zich hebben aangepast, maar van binnen denken ze nog vanuit de oude structuren.'

Een van de aanbevelingen was dan ook dat hij een betere balans moest vinden tussen mens- en resultaatgericht leiderschap. 'Positieve agressiviteit' was een begrip dat zijn coach hanteerde. Niet alleen maar begrip tonen, maar dit combineren met duidelijke richtinggevende communicatie; de dingen bij de naam noemen, de mensen uitdagen.

### Directe communicatie op de werkvloer

Hoe dan ook, maatregelen waren nodig en snel. Peter schudde het gepieker van zich af. Tijd voor actie. Voordat de tenniswedstrijd van zijn zoon begon, had hij nog ruim de tijd voor zijn ronde door het bedrijf. Een tijdje geleden was hij er mee begonnen om zich een aantal malen per week op de werkvloer te laten zien en hij merkte veel positieve reacties. 'Niet alleen de top – theoretisch – betrekken bij de verandering in de bedrijfscultuur, maar ook teamleiders en afdelingsmanagers hierbij betrekken,' had hij gelezen in het rapport. Terwijl hij resoluut naar de deur toeliep, knipoogde hij naar het portret van zijn grootvader. De bedrijfscultuur die over



een periode van 150 jaar was gegroeid, kon hij niet zomaar binnen een paar jaar veranderen. Maar voor die verandering zou hij zich wel blijven inzetten: voor een groeiend bedrijf, met zelfstandig denkende medewerkers en professionele leiders op alle niveaus binnen het bedrijf.

Het lukte Peter de afgelopen twee jaar om meer balans te krijgen tussen mensen en resultaat gericht leiderschap. Hij kreeg meer contact op de werkvloer en stimuleerde een breder leiderschapskader binnen het bedrijf om meer zelfstandig te werken en met eigen initiatieven te komen. De afgelopen twee jaar steeg de omzet en de winst, tevens groeide het bedrijf van 500 naar 700 werknemers. Paul Donders (XPand) coachte dit Europese bedrijf. Hoewel de strekking van het verhaal op feitelijkheden berust, is het artikel geromantiseerd en zijn de namen gefingeerd.

Gea Gort

e-mail: [gea.gort@vbo.nu](mailto:gea.gort@vbo.nu)

# Tips voor veranderingsmanagement

Je bedrijf gaat door een culturomslag. Je wilt dat je medewerkers zich als een vis in het water gaan voelen binnen de nieuwe structuur/cultuur. Je verwacht geen hokus pokus, maar bent bereid de tijd te nemen voor het veranderingsproces en wilt dit proces optimaal benutten. In dat geval is het boek 'Transition Management' van William Bridges een aanrader. Coach en trainer Paul Donders (adviesbureau XPand) gebruikt Bridges' principes als basis voor zijn advies bij veranderingsmanagement. Donders deelt de mening van deze internationale specialist op dit vlak dat het in een periode van transitie om drie fases gaat: het sterven, de neutrale zone en de geboorte. Om medewerkers de tijd te geven om (emotioneel) mee te komen zodat ze tot bloei komen en productief worden binnen de nieuwe bedrijfscultuur is het volgens Donders belangrijk om ruimte te geven aan:

## 1. Het waardige sterven.

Medewerkers zullen afscheid moeten nemen van kleine privileges; bepaalde vrijheden die ze hadden binnen het oude systeem. Bespreek in deze periode helder wat ze verliezen. Spiegel niet voor dat het 'alleen maar beter wordt' en geef bewust ruimte aan het rouwproces. Bij het rouwen, komen de volgende emoties om de hoek kijken: agressiviteit, niet willen accepteren, je vertwijfeld voelen, niet begrijpen wat er aan de hand is, depressiviteit ten gevolge van het onontkoombare, uiteindelijk acceptatie van de realiteit en ten slotte open worden voor nieuwe dingen. Help medewerkers om te begrijpen in wat voor proces ze zitten en houd rekening met de stress waaronder ze gebukt kunnen gaan.

## 2. De neutrale zone.

De oude structuur is niet meer functioneel, maar de nieuwe structuur werkt ook nog niet. Dit is een onzekere tijd. En let op: voor het oog lijken medewerkers misschien aangepast, maar in hun denken en doen, bevinden ze zich nog in het oude systeem. Werkkrachten zijn in een dergelijk periode geneigd te roepen om een sterke man, ze willen terug naar 'de goede oude tijd'; het nieuwe is te angstaanjagend. Het is verleidelijk om deze periode maar zo snel mogelijk door te komen, maar dit kan ook een heel creatieve periode zijn. In een overgangsfase zijn mensen wellicht bang, maar ze staan ook open voor nieuwe dingen. Onderken de waarde van deze fase.

## 3. De sterke geboorte.

Voor een sterke geboorte is een heldere, motiverende en uitdagende visie nodig die gemakkelijk te begrijpen is. Het is belangrijk dat werkkkrachten zich in deze visie terug kunnen vinden, dat het als het ware deel van hen is en dat ze er ook zelf profijt van hebben. Een sterk en toegewijd team – bestaande uit minimaal twintig procent van de medewerkers van het bedrijf – is nodig om een voortrekkersrol te vervullen om de hele club te mobiliseren en onder te dompelen in de visie. (Uit onderzoek is gebleken dat 5% een revolutie uit kan lokken, maar 20% een totale culturomslag kan realiseren)

## Ten slotte: Vier feest!

Vier feest bij iedere overwinning. Herken en erken dat je het samen hebt gedaan. Het is belangrijk om stil te staan bij succes en hier samen van te genieten.

*Meer informatie:*

*XPand (voorheen PMT)*

*Dorpsweg 68-2, 4223 ND Hoornaar,*

*Tel.: 0183 - 058 91 92*

*Url: [www.xpand.cc](http://www.xpand.cc)*