

De vaandeldrager

door: dr. Alex Klein

Een van de meest interessante koppelingen met leiderschap is de cultuur binnen een organisatie. Uit alle onderzoeken komt naar voren dat een positieve cultuur leidt tot positieve(re) bedrijfsresultaten. Maar ook andersom: een slechte cultuur leidt tot mindere organisatorische resultaten. Het is dus de moeite waard om extra aandacht te besteden aan leiderschap en cultuur.

Laat ik beginnen met eenvoudige definities van leiderschap en cultuur, zodat duidelijk is wat daarmee bedoeld wordt. Leiderschap is:

- 1) Doet de leidinggevende wat hij/zij moet doen
- 2) opdat gedaan wordt wat de leidingkrijgenden moeten doen
- 3) om te bereiken wat de leidinggevende bereiken wil?

Cultuur betreft de ongeschreven, maar dwingend opgelegde normen, waarden en gedragingen binnen een organisatie. Nog simpeler gesteld: zo doen wij dingen hier en zo doen wij dingen hier niet!

Buitenkaders van gedrag

Zowel bij leiderschap als bij cultuur gaat het over gedrag, waarbij het de leidinggevende is die moet bepalen wat de buitenkaders van het gewenste organisatiegedrag zijn. De leidinggevende* is namelijk de cultuurdrager, hij moet een beeld ontwikkelen bij welke gedragingen wél en welke gedragingen niet horen bij zijn organisatie.

Vervolgens is het aan de leider om gewenst gedrag te bevorderen en ongewenst gedrag te verminderen. Als hij een van de medewerkers betrapt op voorbeeldgedrag, dan zal hij moeten belonen door die medewerker te complimenteren en voor het voetlicht te plaatsen. Betrapt de leidinggevende een werknemer op gedrag dat niet past binnen de gedragskaders, dan is het zijn taak hier direct korte metten mee te maken door de betreffende werknemer ferm aan te spreken en aan te geven dat zulks gedrag niet wordt getolereerd. 'Zo doen wij dingen hier niet!'

Personeel moet je opvoeden

Juist dit opvoeden van het personeel vinden leidinggevendens lastig, zo bemerk ik in mijn dagelijkse praktijk. Niet alleen het positieve gedrag belonen we te weinig, maar ook het negatieve gedrag afstraffen vinden we moeilijk. De angst voor de reactie van de aangesprokene weerhoudt veel leidinggevendens ervan om de persoon aan te spreken en daarmee de gewenste cultuur uit te dragen. Hierdoor heeft het personeel dus geen duidelijkheid, geen leidraad. En een leidinggevende zonder leidraad laat zijn organisatie onnodig lijden.

Natuurlijk heeft de leider ook de morele taak om zelf het goede voorbeeld te geven. De cultuur met de mond belijden, maar vervolgens met de voeten betreden, zal niet leiden tot het gewenste gedrag van de leidingkrijgenden. Niet voor niets heet het 'voorbeeldgedrag', want het wordt klakkeloos gekopieerd door het personeel.

* leidinggevende= M/V;
waar *hij* staat, lees ook *zij*!

Stappenplan

Hoe nu verder? Hoe kunt u door beter leiderschap een betere cultuur kweken?

1. Begin vandaag nog met het op papier zetten wat de buitenkaders van het gewenste gedrag zijn. Richtlijnen, handvatten, houvast; hierbinnen is het vrij aan de medewerkers om een verantwoorde invulling te geven; de leidinggevende hoeft pas in te grijpen als het vertoonde gedrag buiten de kaders valt.
2. Spreek de medewerkers aan op zowel positief als negatief gedrag. Direct, op de persoon, zonder poespas, verwijzend naar de kaders van gewenst gedrag. Besef dat het bouwen van en (nieuwe) cultuur een opvoedproces is.
3. Doe wat je zegt en zeg wat je doet. Het gedrag van de leidinggevende moet als voorbeeld kunnen dienen. Het kan niet zo zijn dat het gewenste gedrag niet geldt voor de bedenker van datzelfde gedrag.

Het eerste punt is niet zo moeilijk, maar wordt vaak niet gedaan. Over het derde punt is al heel veel geschreven. Juist het tweede punt blijkt in de praktijk het lastigst. Begin daarom met het verbaal belonen van positief gedrag. Dat is leuk, feestelijk en leidt meestal tot blije gezichten. Ga daarna aan het werk met het ongewenste gedrag; ga dit vooral niet uit de weg. Spreek de wangedrager aan op zijn of haar wangedrag.

Functioneel verontwaardigd

Kleine tip vanuit de praktijk: maak bij het verbaal bestraffen van ongewenst organisatiegedrag gebruik van wat ik 'functionele verontwaardiging' noem. Toon uw afkeer van het tentoongespreide gedrag zónder emotie. Verwijs naar de gedragsvoorschriften zonder dat u boos, verdrietig of ziedend bent. De ontvanger van de uitbrander zal dan ook minder emotioneel reageren, wat het voor de leidinggevende weer gemakkelijker maakt.

De leidinggevende moet de vaandeldrager van de cultuur van de organisatie worden.

'Zo doen wij dingen hier (niet)!'

Begin hier vandaag nog mee, dan zult u morgen het verschil al voelen.

In betere organisatieresultaten...!