

Leidinggeven aan cultuurverandering

Inleiding

Leidinggeven aan veranderingen is een lastig proces en dit wordt er niet makkelijker op wanneer deze veranderingen zelfs in de cultuur van de organisatie zitten. Om dit precaire proces goed te begeleiden, is het in het hele proces voor de schoolleider belangrijk om kleine en gerichte stappen te zetten. Hierbij is het nodig om zowel zicht te hebben op de huidige cultuur als zicht te krijgen op de gewenste cultuur. Op basis van de gewenste organisatiecultuur worden interventies aan de schoolleiding aangereikt om deze verandering te begeleiden.

Wat is de organisatiecultuur en hoe kan je dit in kaart brengen?

Wanneer we naar de literatuur kijken zien we dat organisatiecultuur een breed begrip is en dat overkoepelend gesteld kan worden dat dit het geheel vormt van de collectieve programmering van de leden van de organisatie. Om de huidige en gewenste organisatiecultuur van een school in kaart te brengen is er in dit onderzoek gekozen voor het concurrerend waardenmodel waarbij vier overkoepelende cultuurtypen centraal staan. Deze vier cultuurtypen zijn familiecultuur, adhocratie, hiërarchische cultuur en marktcultuur. Deze cultuurtypen hebben allen verschillende manifestaties en worden in een organisatiecultuur via zes organisatiefactoren onderzocht.



Welke interventies sluiten aan bij leidinggeven aan verandering?

Verandertactieken volgens Gravenhorst (2018)	
1. Rationele tactieken:	a. overtuigen b. inspireren c. consulteren d. steun aanbieden
2. Zachte tactieken:	a. sfeer creëren b. persoonlijk contact
3. Harde tactieken:	a. onderhandelen b. legitimeren c. druk uitoefenen

Om de huidige cultuur te veranderen in de gewenste organisatiecultuur is het van belang te weten welke interventies bij veranderingen een rol spelen. Vanuit de literatuur is een overzicht opgesteld van verschillende veranderinterventies waar een leidinggevende gebruik van kan maken. Deze interventies zijn onderverdeeld in drie tactieken. Dit zijn rationele tactieken, zachte tactieken en harde tactieken.

Uitkomsten empirisch onderzoek

Bij het empirisch onderzoek is eerst de huidige organisatiecultuur in kaart gebracht. Hierbij is gebruik gemaakt van focusgroepen en de OCAI-vragenlijst. De cultuur van de organisatie kan in het algemeen getypeerd worden als een familiecultuur met sterke elementen van de adhocratie. De gewenste organisatiecultuur sluit aan op de huidige organisatiecultuur en er is dus in algemene zin geen grote behoefte voor veranderingen. Er is wel een behoefte aan verandering bij drie organisatiefactoren. Het onderwijzend personeel ervaart dat bij de dominante kenmerken er meer ruimte mag zijn voor adhocratie en minder voor de aanwezige familiecultuur. De tweede factor waar een wijziging in dient te komen, is de stijl van leidinggeven. Hierbij mag de leiding sterker gebruik maken van de elementen van een hiërarchische cultuur. De derde en laatste factor die verandert dient te worden, richt zich op personeelsmanagement waar juist de familiecultuur sterker gepositioneerd mag worden.

Welke interventies worden aangeraden voor deze schoolleiding?

Op basis van het onderzoek worden de volgende interventies aanbevolen om de organisatiecultuur in de gewenste richting te veranderen. De schoolleiding dient volgens de rationele tactiek de interventies steun aanbieden en inspireren actief in te zetten om docenten de ruimte te geven en te

stimuleren om hun ondernemingslust te vergroten. De stijl van leidinggeven op de school dient veranderd te worden doordat de schoolleiding zich hiërarchischer mag opstellen. Hierbij dient de schoolleiding actiever gebruik te maken van harde tactieken zoals de interventies legitimeren en controleren. Er wordt een sterker organiserend en coördinerend gedrag van de schoolleiding verwacht. De interventies bestaan hierbij uit het maken en communiceren van weloverwogen keuzes en controleren en eventueel aanspreken wanneer mensen de gezamenlijke lijn niet volgen. De cultuur rond personeelsmanagement dient verandert te worden door interventies van zowel de rationele tactiek als de zachte tactiek. De cultuur dient meer gericht te zijn teamwerk, consensus en participatie. Dit betekent dus dat interventies zich richten op consulteren en transparantie (rationele tactiek) en het sfeer creëren (zachte tactiek) waarbij de verbinding centraal staat.

Aanbevolen literatuur bij leidinggeven aan een cultuurverandering

Boonstra, J. (2014). *Leiders in cultuurverandering*. Assen: Koninklijke Van Gorcum

Boonstra, J. & De Caluwé, L. (2006). Intervenieren en veranderen. Zoeken naar betekenis in interacties. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 60(3,4), 5-55.

Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2016). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Den Haag: Sdu uitgevers.

Gravenhorst, K.B. (2018). Omgaan met weerstand. In Boonstra, J. (red.), *Perspectieven op veranderen* (pp. 225-254). Deventer: Vakmedianet.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2016). *Allemaal andersdenkenden: omgaan met cultuurverschillen*. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.

Quinn, R., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.

Sanders, G. & Neuijen, B. (1999). *Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding*. Den Haag: Van Gorcum.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.