



Spiegels aan de top – voorbeeldgedrag van leidinggevend en bij cultuur- en organisatieverandering

Inleiding

Cultuurverandering is een van de meest uitdagende opgaven binnen organisaties. Strategische plannen falen vaak niet door inhoudelijke onjuistheid, maar door gebrekkige verankering in houding, gedrag en waarden. In dit verband speelt voorbeeldgedrag van leidinggevend en een cruciale rol. Topmanagers zijn geen neutrale schakels in verandering; zij fungeren als modellen die gedrag en verlaten in hun omgeving vormgeven. In dit artikel verkennen we, met inzichten uit onder meer Graamans, Kampen & Schuiling, Boonstra, Girard en Binnenkamp, hoe voorbeeldgedrag functioneert binnen organisatieverandering en waarom het verschil maakt tussen tijdelijke aanpassing en duurzame transformatie.

Voorbeeldgedrag als motor van mimesis en vertrouwen

Volgens de Franse denker René Girard wordt ons gedrag en verlaten niet spontaan gevormd, maar via anderen. We bootsen na wat anderen begeren: dit noemt hij mimetische begeerte. Leiders fungeren daarmee onvermijdelijk als referentiepunt voor gedrag. Wat zij aandacht geven, wat zij belangrijk vinden, wat zij negeren – alles wordt door medewerkers gelezen en (vaak onbewust) nagevolgd.

Voorbeeldgedrag is dus niet optioneel. Het vindt per definitie plaats. De vraag is alleen: welk voorbeeld geef je af? In een veranderende organisatie betekent dit dat het gewenste gedrag niet alleen gecommuniceerd, maar belichaamd moet worden. Medewerkers volgen geen powerpointpresentaties, maar mensen.

Macht, gezag en de kracht van nabijheid

Zoals Binnenkamp stelt, is macht in essentie neutraal: het is de capaciteit om richting te geven. Toch maken we in de praktijk onderscheid tussen "positiemacht" (formeel toegekende bevoegdheid) en "persoonsmacht" (invloed gebaseerd op gezag en vertrouwen). De eerste is tijdelijk, de tweede duurzaam. Voorbeeldgedrag dat gezag wil uitstralen, moet authentiek zijn. Het ontstaat niet uit formele rolbeschrijving, maar uit herhaald, congruent gedrag.

In verwaarloosde organisaties – zoals geanalyseerd door Kampen & Schuiling – ontbreekt vaak deze relationele component. Medewerkers missen erkenning en reageren met cynisme of terugtrekking. Hier is voorbeeldgedrag des te belangrijker: het geeft vorm aan relationeel herstel en het bouwen van vertrouwen.

Cultuurverandering begint met identiteit (Boonstra)

Cultuur is geen programma dat van bovenaf kan worden uitgerold. Volgens Jaap Boonstra gaat cultuurverandering over het expliciteren van waarden en het ontwikkelen van een gedeelde



identiteit. Zijn onderzoek bij zestien Nederlandse organisaties toont dat succesvolle leiders niet alleen richting geven, maar zelf belichaming zijn van de verandering. Ze vermijden comfortzones, organiseren feedback, zijn zichtbaar en aanspreekbaar.

Cruciaal in hun leiderschap is de combinatie van transformationele en participatieve kwaliteiten. Ze inspireren, consulteren, creëren ruimte en verbinden zich met mensen op alle niveaus. Interactieve interventies zoals storytelling, open dialoog en netwerkvorming zijn effectiever dan formele top-down trajecten. Voorbeeldgedrag wordt zo een gedeelde praktijk.

Handvatten voor voorbeeldgedrag in verandering

1. **Gedraag je naar de waarden die je uitdraagt:** Medewerkers lezen gedrag nauwkeurig. Inconsistentie ondermijnt geloofwaardigheid.
2. **Stimuleer goede mimesis:** Laat gedrag zien dat navolgbaar en deelbaar is. Deel successen, toon twijfel, waardeer feedback.
3. **Versterk gezag via nabijheid:** Maak zichtbaar wat je belangrijk vindt en investeer in relaties. Persoonsmacht groeit met vertrouwen.
4. **Werk aan identiteit, niet alleen gedrag:** Verandering beklijft als het verbonden is met het waarom, niet enkel het wat.
5. **Verbind top-down richting met bottom-up betekenis:** Creëer ruimte voor participatie, zonder de koers te verliezen.

Conclusie Voorbeeldgedrag van leidinggevendenden is een cruciale hefboom in organisatieverandering. Niet als instrumentele techniek, maar als kern van gezag, vertrouwen en cultuurontwikkeling. Organisaties veranderen als mensen veranderen. En mensen veranderen als zij anderen zien veranderen. De top is daarbij niet alleen aan zet – zij is het zichtbare bewijs dat verandering mogelijk is.

Tot slot – van denken naar doen

Wilt u met ons verder praten over voorbeeldgedrag, cultuurverandering of leiderschap in uw eigen organisatie? We nodigen u graag uit voor een verkennend gesprek of een kop koffie. Neem gerust contact met ons op – wij denken graag met u mee over uw veranderopgave.

Bron

Inbreng in het thema "Voorbeeldgedrag bij verandering"

Graamans et al.

Cultuurpsychologische analyse van topmanagementgedrag en ongeschreven regels in besluitvorming.

Kampen & Schuiling

Metafoor van verwaarloosde organisatie; belang van opvoedkundig leiderschap en relationele zorg.



Bron

Inbreng in het thema "Voorbeeldgedrag bij verandering"

Girard (Mimesis)

Verlangen en gedrag zijn gemedieerd; voorbeeldgedrag wekt nabootsing én rivaliteit op.

Binnenkamp

Macht en gezag: verschil tussen dwingende macht (positie) en vrijwillige navolging (persoonlijk gezag).

Boonstra

Cultuurverandering als identiteitsvraagstuk; transformationeel leiderschap en interactieve interventies.