

'IEDEREEN EEN BEETJE BAAS?'

EEN CASESTUDY NAAR COLLABORATIEF LEIDERSCHAP
BIJ EEN DIGITALE TRANSFORMATIE

Auteur: Ralf Mulder | 527760
Masterthesis: Bedrijfskunde
MSc Programma: Management van Verandering
Datum: 26 juni 2021
Coach: Dr. M.J. Flory
Co-reader: Drs. P. Aertsen

VOORWOORD

Een belangrijke voorwaarde die ik mezelf had gesteld voor mijn afstudeerscriptie was om een onderwerp te vinden waar ik energie van zou krijgen. Toen ik aan de Masteropleiding Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam begon had ik in eerste instantie niet verwacht dat onderwerp binnen het vakgebied Management van Verandering te vinden.

Tijdens deze opleiding werd ik door mijn werkgever, Allianz Benelux, gevraagd om naast mijn reguliere functie een digitaal transformatieprogramma voor onze sales organisatie te begeleiden. Deze ervaring was een uitgelezen kans om me verder te kunnen ontwikkelen en om theorie en praktijk bij elkaar te brengen. Op het moment van schrijven vervul ik deze rol binnen Allianz nog steeds met veel plezier en de verwachting is dat ik die rol voorlopig zal blijven vervullen.

De inspirerende colleges van de docenten Mariëtte Kaandorp en Marja Flory waren voor mij uiteindelijk doorslaggevend om af te studeren in de richting van Management van Verandering. De diversiteit aan thema's binnen verandermanagement zoals het menselijke gedrag, psychologie, leiderschap, cultuur, strategie, structuur en processen spreekt me aan. Deze samenhang maakt verandering complex en dat vraagt om een gezamenlijke aanpak. Binnen het digitale transformatieprogramma werd me al snel duidelijk dat digitale transformatie veel complexiteit met zich meebrengt. Mijn rol vraagt veel samenwerking en het geven van aansturing, waarbij ik de link vorm tussen het management en de experts. Het nut van een collaboratieve leiderschapscultuur, die Allianz intern aanmoedigt, begon ik beter te zien en begrijpen. Zo ben ik op het spoor gekomen om te onderzoeken of collaboratief leiderschap een geschikte leiderschapsstijl is tijdens een digitale transformatie. Een onderzoek waar ik met veel energie en plezier aan heb gewerkt.

Zowel de opleiding als het afstudeertraject zijn leerzaam voor me geweest. Het heeft me niet alleen veel geleerd over digitale transformatie en leiderschap, maar ook over persoonlijke groei door open te staan voor verandering. In die zin heb ik deze opleiding ervaren als 'bildung' en heeft me meer 'future fit' gemaakt.

Graag wil ik iedereen bedanken die een bijdrage heeft geleverd aan deze scriptie. Met name gaat mijn dank uit naar alle respondenten, het deed me goed te zien hoe iedereen direct voor me klaar stond. Daarnaast wil ik natuurlijk ook graag mijn coach Marja Flory en co-reader Paul Aertsen bedanken. Tot slot wil ik in het bijzonder mijn geweldige vrouw en dochter bedanken voor alle extra 'support' en 'uplift' tijdens deze periode.

Veel leesplezier toegewenst.

Ralf Mulder
Rotterdam, 26 juni 2021

SAMENVATTING

Het huidige disruptieve digitale tijdperk confronteert organisaties continu met veranderende marktomstandigheden. Vanwege technologische ontwikkelingen, andere klantbehoeftes en in beweging zijnde concurrentie moeten organisaties mee veranderen om relevant te blijven. Vanwege de belangen die hiermee gepaard gaan vraagt een succesvolle digitale transformatie om leiderschap (Gale & Aarons, 2018).

In dit afstudeeronderzoek staat de rol van collaboratief leiderschap tijdens een digitaal transformatieproces binnen Allianz Benelux centraal. Allianz Benelux bevond zich tijdens dit onderzoek midden in een digitale transformatie met als normatieve leiderschapsstijl collaboratief leiderschap. Dit onderzoek zal antwoord geven op de hoofdvraag in hoeverre, en onder welke voorwaarden, een collaboratieve leiderschapsstijl geschikt is tijdens digitale transformatieprocessen. Het doel van dit onderzoek is daarmee om inzicht te verkrijgen welke leiderschapsstijl het meest geschikt is tijdens een digitaal transformatieproces voor organisaties zoals Allianz en daar een wetenschappelijk gefundeerd advies over uitbrengen.

Dit is een kwalitatief onderzoek waarbij Allianz Benelux centraal staat als casestudy. Om de onderzoeksvraag te beantwoorden is er literatuurstudie uitgevoerd en zijn interviews gehouden met leidinggevend en medewerkers binnen en buiten Allianz. De volgende 5 deelvragen waren daarbij van toepassing:

1. Hoe kan een digitaal transformatieproces omschreven en geduid worden?
2. Hoe worden digitale transformatieprocessen binnen het bedrijfsleven vormgegeven?
3. Welke leiderschapsstijlen kunnen instrumenteel zijn tijdens digitale transformatieprocessen?
4. In hoeverre mag een door Allianz geprefereerde collaboratieve leiderschapsstijl beschouwd worden als een geschikte leiderschapsstijl tijdens digitale transformatieprocessen of zijn er betere alternatieven?
5. Wat kan een geschikte culturele voedingsbodem zijn voor collaboratief leiderschap tijdens digitale transformatieprocessen?

Uit de resultaten van dit onderzoek komt naar voren dat een collaboratieve leiderschapsstijl passend is tijdens een digitale transformatie. Kenmerkend voor een digitale transformatie zijn complexiteit en snelheid van ontwikkelingen waar adequaat op geanticipeerd moet worden. Collaboratief leiderschap brengt wendbaarheid en flexibiliteit in organisaties wat een groter reactievermogen op veranderingen geeft (Burchardt et al, 2019). Uit de Allianz-case blijkt dat tijdens een digitale transformatie collaboratief leiderschap voor de hand liggend is als preferente leiderschapsstijl. Collaboratief leiderschap heeft sterke voordelen voor een digitale transformatie volgens de respondenten. Deze voordelen zijn alleen niet gratis, er blijken een aantal spanningspunten te bestaan. Voor organisaties die collaboratief leiderschap overwegen te propageren als normatieve leiderschapscultuur tijdens een digitale transformatie moet dan ook aan een aantal voorwaarden worden voldaan.

Collaboratief leiderschap verlangt namelijk eigenaarschap en ondernemerschap van medewerkers. Een voorwaarde daarvoor is over het juiste profiel medewerkers te beschikken. Om de medewerkers maximaal te empoweren moet de organisatie bereid zijn om controle meer los te laten en invloed door middel van gezamenlijke besluitvorming te delen. Besluitvorming in de vorm van mandaat moet gekoppeld worden aan expertise. Uit de Allianz-case blijkt verder dat een performance cultuur een collaboratieve leiderschapscultuur in de weg kan staan. De belangrijkste randvoorwaarde die daarom gesteld kan worden is dat een organisatie als Allianz met een prestatiegerichte cultuur ruimte zal moeten maken voor collaboratieve leiderschapstechnieken om mee te kunnen komen in een digitale transformatie. Om te profiteren van het potentieel van collaboratief leiderschap bij een digitale transformatie zal een balans gevonden moeten worden tussen een dominante prestatiegerichte cultuur en de normatieve collaboratieve leiderschapscultuur. Een voorwaarde voor een collaboratieve leiderschapscultuur is een focus op de lange termijn. De keuze om over te

gaan tot een collaboratieve leiderschapscultuur moet breed gedragen worden binnen een organisatie vanuit een totale beweging. Dat vraagt om gezamenlijkheid. Dit wordt versterkt door de kracht van een collaboratieve leiderschapscultuur die faciliteert dat goede collaboratieve leiders in staat zijn om meer collaboratieve leiders te creëren.

Het moderne concept van collaboratief leiderschap heeft daarmee de potentie van een lange houdbaarheidsdatum.

INHOUDSOPGAVE

| | |
|--|-----------|
| VOORWOORD | 1 |
| 1 INLEIDING | 6 |
| 1.1 Context..... | 6 |
| 1.2 Relevantie..... | 7 |
| 1.3 Doelstelling..... | 7 |
| 1.4 Onderzoeksvraag..... | 8 |
| 2 LITERATUURSTUDIE | 10 |
| 2.1 Digitale transformatie..... | 10 |
| 2.2 Leiderschapsstijlen tijdens digitale transformatieprocessen..... | 12 |
| 2.2.1 Transformationeel leiderschap..... | 14 |
| 2.2.2 Gedeeld leiderschap..... | 14 |
| 2.2.3 Participatief leiderschap..... | 14 |
| 2.2.4 Collaboratief leiderschap..... | 14 |
| 2.3 Cultuur..... | 15 |
| 3 METHODOLOGIE | 17 |
| 3.1 Onderzoeksstrategie..... | 17 |
| 3.2 Onderzoeksonwerp..... | 18 |
| 3.3 Dataverzameling..... | 18 |
| 3.3.1 Observaties..... | 19 |
| 3.3.2 Semigestructureerde interviews..... | 19 |
| 3.4 Dataverwerking en analyse..... | 19 |
| 3.5 Kwaliteitsbepaling..... | 20 |
| 3.6 Rol van de onderzoeker..... | 21 |
| 4 CONTEXT | 22 |
| 4.1 Context..... | 22 |
| 5 DIGITALE TRANSFORMATIE | 27 |
| 5.1 Beantwoording deelvraag 1..... | 27 |
| 5.2 Beantwoording deelvraag 2..... | 28 |
| 5.3 Deelconclusie..... | 33 |
| 6 LEIDERSCHAPSSTIJLEN | 35 |
| 6.1 Beantwoording deelvraag 3..... | 35 |
| 6.2 Onderzoekresultaten interviews..... | 42 |
| 6.3 Deelconclusie..... | 44 |
| 7 COLLABORATIEF LEIDERSCHAP | 46 |
| 7.1 Beantwoording deelvraag 4..... | 46 |
| 7.2 Onderzoekresultaten interviews..... | 51 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 7.3 | Deelconclusie..... | 54 |
| 8 | CULTUUR | 58 |
| 8.1 | Beantwoording deelvraag 5..... | 58 |
| 8.2 | Onderzoeksresultaten interviews | 65 |
| 8.3 | Deelconclusie..... | 69 |
| 9 | CONCLUSIE | 71 |
| 9.1 | Onderzoeksresultaten en conclusies..... | 71 |
| 9.2 | Beantwoording onderzoeksvraag..... | 74 |
| 9.3 | Discussie en limitaties..... | 76 |
| | Bijlage 1. Online Survey Allianz Group | 86 |
| | Bijlage 2. Online Survey Allianz Group | 87 |
| | Bijlage 3. 'Levers' & 'drivers' voor de ontwikkeling van een collaboratieve leiderschapscultuur (Huffaker, 2017) | 88 |
| | Bijlage 4: Coding scheme | 89 |

INLEIDING

1

1 INLEIDING

1.1 Context

De verzekeringsindustrie is volgens Naylor (2017) van oudsher een conservatieve bedrijfstak. Dit conservatisme komt ook tot uiting in de manier waarop informatietechnologie nog onvoldoende is toegepast in interacties richting klanten en de eigen interne organisatie. Dit conservatisme wankelt aangezien de verzekeringsindustrie zich momenteel steeds sterker bewust is van de impact van technologische vooruitgang die de interacties met hun klanten en eigen workforce volledig ontworpen. Naylor (2017) stelt dat verzekeraars deze fase van technologische disruptie alleen kunnen overleven met leiderschap dat zich toelegt op interne en externe transformatie en de expertise heeft voor een succesvolle implementatie. Tot dusver zijn de meeste investeringen van verzekeraars in technologie beperkt gebleven en zijn ze er nog niet in geslaagd tot een diepgaande samenwerking met klanten en medewerkers te komen. 'Verzekeraars praten nog steeds tegen klanten en medewerkers in plaats van met klanten en medewerkers' (Naylor, 2017). De mate waarin er succesvol geanticipeerd kan worden op deze disruptie zal het bepalende kenmerk worden voor de 'survivors' in de verzekeringsindustrie (Naylor, 2017). Verzekeraars zullen aan de slag moeten met innovatie en hun processen overzichtelijker en digitaal maken. Het is nu tijd om te veranderen onder de druk van deze disruptieve ontwikkeling (Nicoletti, 2016).

Met digitale transformatie wordt de realiteit van nieuwe en snel opkomende technologische ontwikkelingen bedoeld, zoals de toepassing van Internet of Things (IoT), digitale platforms, social media, Artificial Intelligence (AI), Machine Learning en Big Data (HBR Analytic Services, 2017). Deze ontwikkeling heeft zowel invloed op macro- als microniveau. Op macroniveau bepaalt deze transformatie naar nieuwe technologieën de agenda voor het ontstaan van nieuwe concurrentiemechanismen, industriestructuren, werksystemen en relaties. Op microniveau heeft de digitalisering invloed op de bedrijfsdynamiek, processen, routines en vaardigheden (Cascio & Montealegre, 2016).

Deze digitale (r)evolutie biedt nieuwe uitdagingen en kansen voor organisaties. De snelheid en omvang van de recente technologische ontwikkelingen zijn enerzijds zo ongekend dat het fundament van hedendaags corporate management daarmee wordt ondermijnd en organisaties dwingt tot verandering. Anderzijds zijn nieuwe technologieën voor organisaties een dwingend motief om hun business te transformeren en groeikansen te benutten (Bongiorno, 2018). Het betreffen vrijwel zonder uitzondering impactvolle veranderprocessen. De voordelen daarbij kunnen significant zijn, maar de kosten van een mislukking navenant desastreuus hoog.

Het huidige disruptieve digitale tijdperk confronteert organisaties continu met veranderende marktomstandigheden. Nieuwe technologische ontwikkelingen, andere klantbehoefte en in beweging zijnde concurrentie verlangt van organisaties mee te veranderen om relevant te blijven. Daarom is tijdens een succesvolle digitale transformatie leiderschap vereist (Gale & Aarons, 2018). De afgelopen decennia heeft de wetenschap die onderzoek doet naar leiderschap getracht de effecten van digitaliseringsprocessen te volgen. Daarmee richtte de wetenschap zich op de rol van het vermogen van leiders om de digitale transformatie in hun organisaties te integreren en tegelijkertijd medewerkers te inspireren om deze verandering te omarmen, die door de medewerkers vaak wordt gezien als een bedreiging voor de huidige situatie (Gardner et al, 2010; Kirkland, 2014).

1.2 Relevantie

Wetenschappelijke literatuur over collaboratief leiderschap is nog vrij beperkt, ook in relatie tot digitale transformatie. Dit onderzoek heeft daarom zowel een theoretisch wetenschappelijke relevantie als een praktische relevantie. Wetenschappers zijn in toenemende mate van mening dat top-down leiderschap bij complexe situaties onrealistisch is en niet past (Bennis, 1999). Een organisatiebrede digitaliseringsstrategie is een complex project. Digitalisering heeft namelijk invloed op vrijwel alle bestaande producten en processen van een bedrijf terwijl het ook mogelijk wordt gemaakt om nieuwe producten, diensten en processen te ontwikkelen (Abolhassan, 2017). Daarmee ontstaat een grotere behoefte aan onderzoek naar leiderschap waarin leiders en volgers samenwerken bij het leiden en nemen van beslissingen (Houghton et al, 2003; Pearce & Conger, 2003; Seiffter, 2001).

De meer hiërarchische leiderschapsstijlen lijken dan ook te hebben afgedaan (Burchardt et al, 2019). Als dat het geval is bestaat daarmee mogelijk het risico dat een gehypet nieuw concept zoals collaboratief leiderschap te veel wordt gezien als een middel tegen alle kwalen. In dit onderzoek zal het concept collaboratieve leiderschap, geplaatst in een context van digitale transformatie, daarom tevens kritisch-opbouwend beschouwd worden.

De toenemende frequentie en complexiteit van organisatieveranderingen vereist aanpassingsvermogen van de medewerkers, hoewel de meest voorkomende reactie van medewerkers weerstand tegen verandering is (Caldwell et al, 2004). Organizatieverandering mislukken vaak (Elving, 2005), volgens Paton & McCalman (2000) kan implementatie van organisatieverandering alleen effectief zijn als de medewerkers van de organisatie worden betrokken. Organizatieverandering gaat daardoor niet alleen om beïnvloeding van de organisatieprestaties, maar ook om aandacht voor de beïnvloeding van de medewerkers. Volgens Herscovitch & Meyer (2002) draagt affectieve betrokkenheid van medewerkers, waarbij zij zich uit eigen wil aan een organisatie verbinden, bij aan de ondersteuning van organisatieverandering. Raelin (2006) stelt dat alle uitingen van het fenomeen collaboratief leiderschap betrokkenheid van medewerkers verhoogt. Dit onderzoek kan daardoor niet alleen een bijdrage leveren op welke wijze(n) collaboratief leiderschap óók geschikt kan zijn voor organisatieverandering, maar tevens hoe collaboratief leiderschap mogelijk de medewerkers betrokkenheid kan verhogen. Dit is relevant omdat Allianz zich graag wil profileren als een 'employer of choice'.

Dit onderzoek is interessant voor organisaties, die zoeken naar een passende leiderschapsstijl. In eerste instantie voor het concern Allianz, maar wellicht ook voor vergelijkbare organisaties, die eveneens trachten het proces van digitale transformatie in te zetten, voort te zetten of te doen opleven. Deze organisaties kunnen profiteren van de bevindingen van dit onderzoek.

1.3 Doelstelling

Hoewel al veel onderzoek is gedaan naar leiderschap in relatie tot digitale transformatie spreekt de literatuur zich niet expliciet uit over de wenselijkheid van een collaboratieve leiderschapsstijl ten tijde van hedendaagse digitale transformatieprocessen. Deze veronderstelling leeft zoals gesteld echter nadrukkelijk binnen de top van Allianz. De onderzoeker vindt het interessant om nader te onderzoeken welke leiderschapsstijl een sterk fundament kan zijn tijdens een digitaal transformatieproces. Hierbij kan en zal, als daartoe aanleiding is, bezien worden in hoeverre elementen van de collaboratieve stijl aanpassing zouden kunnen gebruiken om genoemd fundament verder te kunnen versterken. Zo zou, naast een volledige omarming dan wel afwijzing van genoemde stijl, een nieuwe stijl leiderschap (gefinetuned op digitale transformatieprocessen) een resultaat kunnen zijn van dit onderzoek.

Het doel van dit onderzoek is dan ook om inzichtelijk te maken en bewust te worden welke leiderschapsstijl het meest geschikt is tijdens een digitaal transformatieproces voor organisaties zoals Allianz. Met verkregen

begrip en inzicht is het de bedoeling aan Allianz Benelux, op basis van de beantwoording van de onderzoeksvraag, een wetenschappelijk gefundeerd advies uit te brengen.

1.4 Onderzoeksvraag

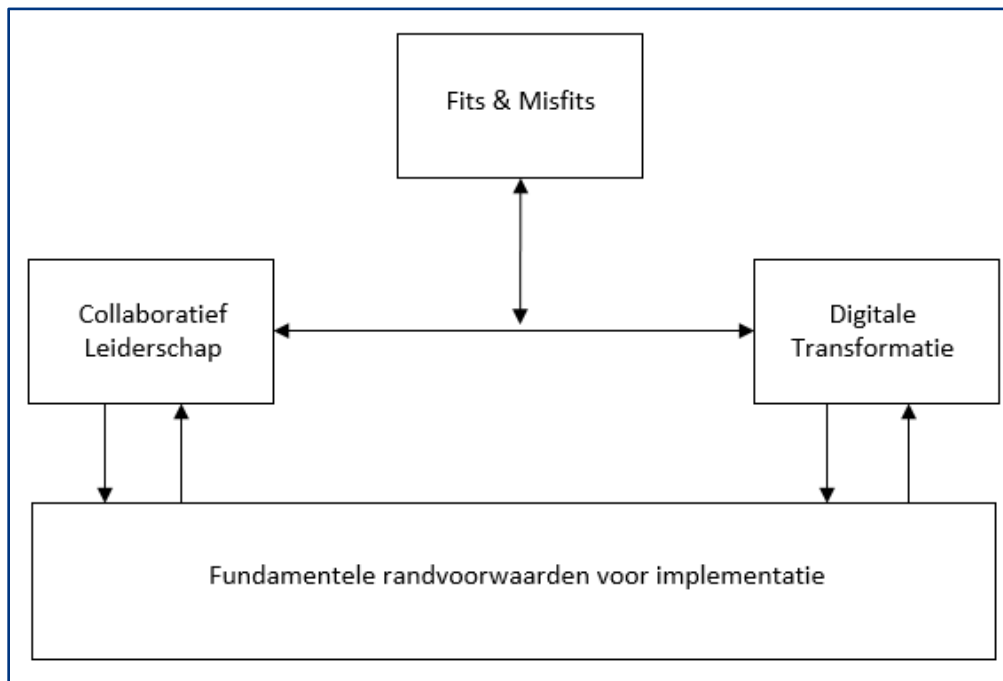
In hoeverre en onder welke voorwaarden is een collaboratieve leiderschapsstijl geschikt tijdens digitale transformatieprocessen?

De onderzoeksvraag zal beantwoord worden door behandeling van de volgende thema's:

1. Hoe kan een digitaal transformatieproces omschreven en geduid worden?
2. Hoe worden digitale transformatieprocessen binnen Allianz vormgegeven?
3. Welke leiderschapsstijlen kunnen instrumenteel zijn tijdens digitale transformatieprocessen?
4. In hoeverre mag een door Allianz geprefereerde collaboratieve leiderschapsstijl beschouwd worden als een geschikte leiderschapsstijl tijdens digitale transformatieprocessen of zijn er betere alternatieven?
5. Wat kan een geschikte culturele voedingsbodem zijn voor collaboratief leiderschap tijdens digitale transformatieprocessen?

De deelvragen 1 en 3 zullen worden behandeld door uitvoer van een literatuurstudie. Deelvraag 2 zal worden beantwoord via documentanalyse en semigestructureerde interviews. Deelvraag 4 zal worden beantwoord door confrontatie van de inzichten uit de beantwoording van de deelvragen 1 tot en met 3. Deelvraag 5 zal tenslotte worden behandeld via literatuurstudie, de inzichten uit de beantwoording van de eerdere deelvragen en een tweede ronde semigestructureerde interviews onder zorgvuldig geselecteerde respondenten. In het hoofdstuk methodologie zal de precieze onderzoeksmethode uitgebreid worden toegelicht.

Onderstaand conceptueel model geeft schematisch weer hoe het onderzoek wordt vormgegeven:



Figuur 1. Conceptueel model

Toelichting conceptueel model:

De concepten collaboratief leiderschap en digitale transformatie zullen vanuit de literatuur beschreven worden en empirisch worden onderzocht. De resultaten daarvan zullen worden getoetst aan fundamentele randvoorwaarden voor implementatie (zoals cultuur, structuur, historie en omvang van de organisatie) die als voedingsbodem kunnen dienen in de relatie tussen collaboratief leiderschap en digitale transformatie. Vervolgens zal in dit onderzoek de vraag beantwoord worden in welke mate collaboratief leiderschap voldoet aan de criteria die gesteld worden aan digitale transformatie (fits) en op welke punten collaboratief leiderschap niet voldoet (misfits). Dit antwoord zal tevens gecheckt worden met een vergelijkbare organisatie waarop de casestudy is toegepast met de vraag hoe deze organisatie met verandering is omgegaan.

Uiteindelijk is het de bedoeling tot een conclusie en advies te komen over in welke mate collaboratief leiderschap geschikt is bij een digitale transformatie. Zo nodig wordt ingezoomd op karakteristieken van alternatieve leiderschapsstijlen die een aanvulling kunnen zijn op collaboratief leiderschap bij een digitale transformatie.

LITERATUURSTUDIE

2

2 LITERATUURSTUDIE

Dit literatuuronderzoek bestaat uit 3 onderdelen. Ten eerste komt het concept digitale transformatie aan bod. Vervolgens zal een overzicht worden gegeven welke leiderschapsstijlen instrumenteel kunnen zijn tijdens digitale transformatieprocessen. Ten derde wordt behandeld wat mogelijk een geschikte culturele voedingsbodem kan zijn voor collaboratief leiderschap tijdens digitale transformatieprocessen.

- Hoe kan een digitaal transformatieproces omschreven en geduid worden?
- Welke leiderschapsstijlen kunnen instrumenteel zijn tijdens digitale transformatieprocessen?
- Wat kan een geschikte culturele voedingsbodem zijn voor collaboratief leiderschap tijdens digitale transformatieprocessen?

2.1 Digitale transformatie

In deze paragraaf zal beschreven worden wat een digitaal transformatieproces is vanuit de literatuur en hoe het geduid kan worden. Eerst zal de context van een digitale transformatie worden beschreven, daarna zal worden stilgestaan bij de definitie van dit begrip en tot slot zal de urgentie van een digitale transformatie worden behandeld.

Digitale transformatie betreft een radicale organisatieverandering (Janowski, 2015). Organisatieveranderingen hebben met elkaar gemeenschappelijk dat de verandering episodisch of continu van aard is (Weick & Quinn, 1999). Volgens Rothwell et al (2016) is transformatie één van de meest uitdagende maar tevens potentieel meest lonende taken voor leiders. Het biedt de grootste mogelijkheid voor baanbrekende resultaten. In het transformatieproces beseffen leiders dat de organisatie niet kan blijven functioneren of produceren wat de toekomst vereist en dus een radicale verschuiving moet ondergaan om aan de eisen van de veranderende markt te voldoen. Digitale transformatie is een continue complexe verandering die van grote invloed is op de manier waarop organisaties hun activiteiten substantieel moeten vormgeven. Digitale transformatie is een eeuwigdurend, oneindig proces (Li, 2020).

Digitale transformatie, waarbij digitale technologieën door corporates worden toegepast om een organisatie strategisch en operationeel te transformeren, is niet nieuw. Volgens onderzoek van Li (2020) worden sinds het einde van de jaren vijftig digitale technologieën namelijk al gebruikt om strategische en operationele veranderingen mogelijk te maken in verschillende sectoren over de hele wereld. De digitale technologische ontwikkelingen verhogen voor organisaties niet alleen het vermogen om in toenemende mate controle te centraliseren, maar maken ook nieuwe businessmodellen en organisatievormen mogelijk die industrieën ontwrichten. Dit varieert van de reisbranche en detailhandel tot amusement en financiële diensten (Li, 2020).

Digitale transformatie binnen organisaties betreft de toepassing van informatie en digitale technologieën om verschillende aspecten van de organisatie te beïnvloeden. Opkomende digitale technologieën zoals 5G, Internet of Things (IoT), Big Data, Artificial Intelligence (AI), Multi Cloud-omgeving, autonome voertuigen en driedimensionaal (3D) printen, geven nieuwe mogelijkheden om strategie en operaties te transformeren op manieren die we een aantal jaar geleden nooit hadden kunnen bedenken (Dubey et al, 2019).

In de literatuur blijkt er verrassend genoeg geen eenduidige definitie voor het concept digitale transformatie te bestaan, er zijn veel verschillende definities beschikbaar. Een aansprekende definitie is die van Westerman et al (2014), waarin gezinspeeld wordt dat digitale transformatie in drie kerngebieden van een organisatie plaatsvindt: klantervaring, operationele processen en bedrijfsmodellen. Dit suggereert dat de effecten van

digitale transformatie voor organisaties deze drie kerngebieden betreft. De definitie van digitale transformatie luidt daarmee als volgt:

Een evolutionair proces dat gebruik maakt van digitale mogelijkheden en technologieën en daarmee bedrijfsmodellen, operationele processen en klantervaringen in staat stelt om waarde te creëren (Westerman et al, 2014).

Deze definitie van Westerman et al (2014) spreekt zich alleen niet uit over het culturele aspect van digitale transformatie. In dit onderzoek staat leiderschap centraal in relatie tot digitale transformatie. Kreutzer (2018) stelt dat bedrijfscultuur de hoeksteen en anker van de gehele organisatie is. Deze basis is essentieel voor leiderschap om het digitale concurrentievermogen te consolideren met gedeelde en in de praktijk beproefde normen, waarden en attitudes. Een innovatieve cultuur is een vereiste voor digitale transformatie (Kreutzer, 2018). Back et al (2015) kent een ruimere definitie van digitale transformatie, waarin ook het culturele aspect wordt benoemd. In dit onderzoek wordt de voorkeur gegeven aan de volgende definitie van Back et al (2015):

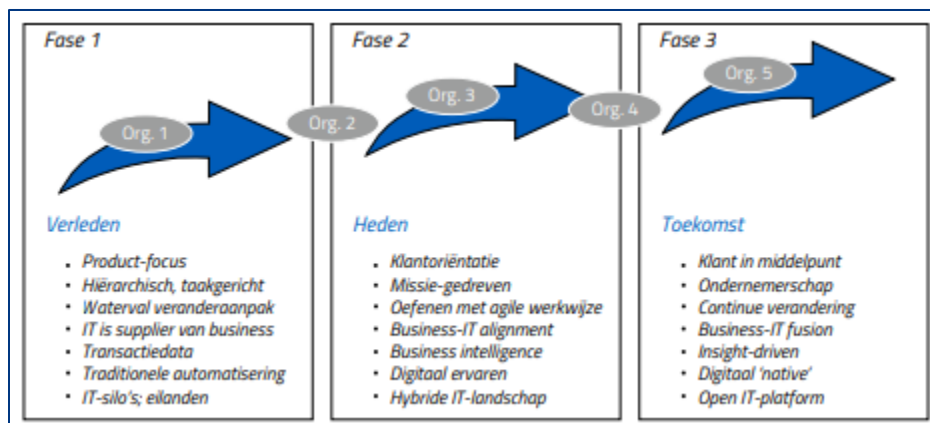
Digitale transformatie is de combinatie van verandering in strategie, bedrijfsmodel, organisatie, processen en cultuur in bedrijven door gebruik te maken van digitale technologieën om het concurrentievermogen te vergroten.

D'Aveni (2010) heeft aangevoerd dat de meeste concurrentievoordelen niet voor langere tijd houdbaar zijn, voornamelijk als gevolg van imitatie of innovaties door concurrenten (D'Aveni et al, 2010). Bedrijven hebben daarom alleen te maken met tijdelijke concurrentievoordelen (McGrath 2013). Deze concurrentievoordelen worden niet langer 'voor de eeuwigheid' gemaakt maar moeten regelmatig kritisch worden herzien. Digitale transformatie is daarmee een continue complexe operatie die een organisatie en de activiteiten substantieel kan beïnvloeden. Janowski (2015) stelt dat een digitale transformatie een radicale verandering is en een continu proces over een bepaalde periode. Als een digitale transformatiestrategie immers halfslachtig wordt benaderd, kunnen organisaties hun scope en focus verliezen en operationele problemen van ondervinden (Matt et al, 2015). Ondanks dat 78 procent van leidinggevendenden en managers in verschillende industrieën van mening zijn dat digitale transformatie van cruciaal belang is voor hun organisaties (MIT Sloan Management Review Research Report, 2013), blijkt dat slechts 50 procent van de leidinggevendenden aangeeft dat hun organisaties nieuwe, door technologie ondersteunde zakelijke kansen mislopen (Harvard Business Review Analytics Services, 2014).

Digitale transformatie brengt voor organisaties veel complexiteit en onrust met zich mee. Het blijkt structureel complex om digitale transformatie initiatieven goed aan te pakken en uit te voeren, ondanks meer dan een halve eeuw onderzoek en praktijkervaring. Eerdere onderzoeken tonen aan dat meer dan 70 procent van de digitale transformatieprogramma's mislukken (Reeves et al, 2018). Dit feit verhoogt de druk op het leiderschap in organisaties (Haselhoff, 1995; Pfeffer & Salancik, 1978; Van der Vlist, 1991). Over leiderschap in relatie tot digitale transformatie volgt in de volgende paragraaf meer.

Het fasemodel van digitale transformatie

Digitale transformatie is een voortdurend proces dat continu in beweging blijft, zonder eindpunt (Beijen, 2020). Beijen (2020) beschrijft een drie-fasemodel voor digitale transformatie waar een organisatie zich in kan bevinden gebaseerd op het 'three horizons of growth framework' van McKinsey (2009). De verwachting is dat in de toekomst nog meerdere fasen zullen volgen.



Figuur 2. Fasemodel voor digitale transformatie - McKinsey Quarterly (2009)

Organisaties in fase 1 zijn sterk complex productgericht en denken vanuit zichzelf en te weinig vanuit klantperspectief. Het distributiekanaal is beperkt en sluit niet goed op elkaar aan. De organisatie kenmerkt zich door een hiërarchische, functionele organisatiestructuur en taakgericht leiderschap. De informatievoorziening is gericht op transactieverwerking ('u vraagt wij draaien'). De IT-systemen zijn onderling inflexibel met te veel afhankelijkheid van interne en externe experts.

Organisaties in fase 2 kenmerken zich door meer klantoriëntatie en streven naar hoge mate van klanttevredenheid met eenvoudigere producten. Om klanten beter te begrijpen en mee te kunnen interacteren wordt er een zo integraal mogelijk klantbeeld verkregen. Via meerdere distributiekanaalen worden de producten en diensten verkocht (cross-channel). De organisatie wordt gedreven door een missie. Business Intelligence software helpt bij het vervaardigen van rapportages en data-analyse. De afstemming tussen business en IT is optimaler. Het IT-landschap is met een combinatie van oude en nieuwe systemen eerder hybride. Agile werken wordt op diverse plekken toegepast.

Organisaties in fase 3 kenmerken zich door een uitstekende klantbeleving met een focus op het voortdurend creëren van relevantie voor zichzelf. Producten zijn modulair ontwikkeld en afgestemd op (individuele) klantbehoefte. Het distributiekanaal is omnichannel, waarbij de klant de keuze kan maken verschillende kanalen die goed op elkaar zijn afgestemd. De organisatie is doordrongen van ondernemerschap met multidisciplinaire, autonome teams. IT is integraal onderdeel van de business in het versneld bewerkstelligen van de ambities. Data is een van de belangrijkste activa geworden en wordt samen met algoritmen ingezet om een excellente klantbeleving te realiseren. Beslissingen worden fact-based genomen op basis van voorspellende analyses. Er is een open IT-platform, een mix van interne en externe aan elkaar gekoppelde systemen. De IT-infrastructuur is dusdanig opgezet dat opschaling van processen eenvoudig kan plaatsvinden.

Zoals eerder al beschreven is digitale transformatie een voortdurend proces dat continue in beweging blijft, zonder eindpunt. Een voorwaarde om deze digitale transformatie als organisatie succesvol te beantwoorden is een geschikte cultuur en leiderschapsstijl. Managers zullen meer moeten delegeren en minder zelf willen doen, waarbij zij voldoende vertrouwen geven aan hun mensen en minder sturen op het 'wat' en meer op het 'hoe' (Beijen, 2020).

2.2 Leiderschapsstijlen tijdens digitale transformatieprocessen

Deze paragraaf zal antwoord geven op de vraag welke leiderschapsstijlen instrumenteel kunnen zijn tijdens digitale transformatieprocessen. Eerst zal het concept leiderschap worden gedefinieerd en gecategoriseerd, waarna een verdieping van enkele relevante leiderschapsstijlen voor een digitale transformatie zullen volgen.

Leiderschap laat zich moeilijk definiëren. De wetenschap heeft zich al meer dan eeuw gebogen over dit concept en is er niet in geslaagd tot een universele overeenstemming van de definitie van leiderschap te komen (Northouse, 2018). Northouse (2018) beschrijft dat in leiderschap de componenten proces, invloed, groepscontext en een gemeenschappelijk doel zitten verpakt. Northouse (2018) komt daarmee tot de volgende definitie:

Leiderschap is een proces waarbij een individu een groep van individuen beïnvloedt om een gemeenschappelijk doel te bereiken.

Het begrip beïnvloeding staat in deze definitie centraal. Die gedragsbeïnvloeding kan plaatsvinden via verschillende leiderschapsstijlen. Net als de veelheid aan definities over het concept leiderschap zijn er ook veel leiderschapsstijlen beschikbaar vanuit de literatuur. De voornaamste dimensies van leiderschapsstijlen laten zich als volgt op hoofdlijnen tegenover elkaar zetten (Eagly & Johnson, 1990; Bass, 1999):

| Leiderschapsstijlen | |
|------------------------|-------------------------------|
| Taakgericht | vs Relatiegericht |
| Autocratisch/directief | vs Democratisch/participatief |
| Transactioneel | vs Transformationeel |

Figuur 3. Overzicht leiderschapsstijlen

Taakgericht leiderschap tegenover relatiegericht leiderschap (Eagly & Johnson, 1990):

- Taakgericht leiderschap houdt in dat de focus ligt op het doel en het uitvoeren van de opdracht. Om te presteren is er sprake van een hoge mate van structuur en sturing. Regels, procedures en rollen worden binnen de organisatie expliciet gemaakt.
- Relatiegericht leiderschap benadrukt de onderlinge relaties van mensen. In deze leiderschapsstijl staat het welzijn van mensen centraal en hoort gedrag waarbij rekening wordt gehouden met elkaar.

Autocratisch leiderschap tegenover democratisch leiderschap (Eagly & Johnson, 1990):

- Autocratisch leiderschap wordt gekenmerkt door een directieve leiderschapsstijl, waarbij besluitvorming vanuit leiders zonder overleg met volgers plaatsvindt.
- Democratisch leiderschap kenmerkt zich door een participatieve leiderschapsstijl, waarbij leiders volgers aanmoedigen om deel te nemen aan gezamenlijke besluitvorming.

Transactioneel leiderschap tegenover transformationeel leiderschap (Bass, 1999):

- Transactioneel leiderschap kenmerkt zich door een functionele uitwisseling tussen leiders en volgers.
- Transformationeel leiderschap duidt zich door leiders die volgers aanmoedigen om hun volledige potentieel te ontwikkelen ten behoeve van het belang van volger en organisatie.

2.2.1 Transformationeel leiderschap

Bass (1985) heeft transactioneel leiderschap tegenover transformationeel leiderschap gezet. Met transformationeel leiderschap kan motivatie en creativiteit van anderen worden gestimuleerd. Transactioneel leiderschap kenmerkt zich door een functionele uitwisseling tussen leiders en volgers, waarbij voor de volgers weinig ruimte tot innovatie bestaat (Baškarada et al, 2016). Janssen (2002) stelde een positief verband vast tussen transformationeel leiderschap en innovatief gedrag van de medewerkers. Transformationeel leiderschap is een proces dat vaak charismatisch en visionair leiderschap omvat (Northouse, 2018). Bass (1999) voegt nog aan transformationeel leiderschap toe dat het niet zwart-wit is. Transformationele leiders kunnen afhankelijk van de situatie net zo goed directief als participatief zijn. Brown (1994) stelt dat transformationeel leiderschap nodig is in een evoluerende technologische samenleving. De samenleving beweegt zich van gecontroleerde verandering naar versnelde verandering die bijna oncontroleerbaar is. Transformationeel leiderschap houdt een organisatie innovatief met een leiderschapsstijl die de medewerkers inspireert, motiveert en aanmoedigt met het oog op de organisatiedoelstellingen (Eagly, 2003). Dat lijkt een transformationele leiderschapsstijl geschikt te maken voor een digitaal transformatieproces.

2.2.2 Gedeeld leiderschap

Nieuwe technologische toepassingen bieden een breed scala aan nieuwe mogelijkheden voor innovatie. Om het voordeel hiervan te benutten is een nieuwe, op samenwerking gerichte open cultuur nodig (Burchardt et al, 2019). Als gevolg hiervan zijn volgens Burchardt et al (2019) veel bedrijven al begonnen om hiërarchische structuren binnen het bedrijf te verminderen en meer participatie, collegiaal leiderschap en empowerment te realiseren, zodat medewerkers hun eigen werkgebieden kunnen organiseren, ontwikkelen en verbeteren. Mondigere, kritischere en in zijn algemeenheid genomen ook hoger opgeleide medewerkers zijn een maatschappelijke ontwikkeling. Daarnaast is de culturele diversiteit van medewerkers de afgelopen jaren tevens hoger geworden, dat vraagt van leidinggevenden ook andere vaardigheden en verwachtingen over de wijze van aansturing. Deze ontwikkelingen bieden organisaties mogelijkheden, maar maakt het leidinggeven tevens complexer (Algera & Kleinbeck, 1997; Hogan et al, 1994). Naarmate de creativiteit en complexiteit van kenniswerk toeneemt, neemt ook de behoefte aan gedeeld leiderschap toe (Pearce, 2004).

2.2.3 Participatief leiderschap

Gedeeld leiderschap kan worden gezien als een vorm van participatief leiderschap (Pearce, 2004). De ontwikkelingen van een digitale transformatie zoals complexe (technologische) innovaties, concurrentiedruk, transformatie-ambities van organisaties, afnemende hiërarchische structuren, verwachtingen en huidige profiel van medewerkers vraagt om passend leiderschap. Vanuit de literatuur lijkt dat participatief leiderschap te zijn. Participatief leiderschap is een benadering waarbij leiders hun medewerkers betrekken bij het vaststellen van doelen, de strategie-keuze, probleemoplossing en het realiseren van veranderingen (Breukelen et al, 2005). Participatief leidinggevenden moedigen hun medewerkers aan invloed uit te oefenen op de besluitvorming en het functioneren van de organisatie, door naar hun meningen en suggesties te informeren en daar ook rekening mee te houden (House, 1996).

2.2.4 Collaboratief leiderschap

Uit onderzoek van Raelin (2006) blijkt dat de wetenschap het concept van collaboratief leiderschap op verscheidene manieren heeft omschreven en gedefinieerd, zoals participatief leiderschap, democratisch management, power sharing, joint decision making, empowerment en consultation. Collaboratief leiderschap is daarmee een paraplubegrip. Participatief leiderschap komt in dit onderzoek meerdere malen aan de orde en is in die zin gelijkaardig aan collaboratief leiderschap.

Raelin (2006) stelt dat alle uitingen van het fenomeen collaboratief leiderschap het volgende gemeenschappelijk hebben:

Wanneer mensen, die een belang hebben bij een onderneming, elke kans wordt gegeven om deel te nemen aan de onderneming, inclusief de implementatie, verzekert dat hun betrokkenheid aan de onderneming. Collaboratief leiderschap vereist echte deelname aan leiderschap, besluitvormingsniveaus en besluitvormingsprocessen (Raelin, 2006).

In geval van collaboratief leiderschap hebben mensen die veranderingen doorvoeren en ook betrokken zijn bij het ontwerp van deze veranderingen de neiging er alles aan te doen om ervoor te zorgen dat hun plannen worden vervuld. Bovendien, wanneer deze mensen volledig betrokken zijn bij de implementatie van verandering, hebben ze de neiging om zich ertoe te verbinden de verandering tot het einde toe te omarmen. In een dynamische omgeving vol van digitale transformatieprocessen lijkt deze leiderschapsstijl goed te passen (Raelin 2003).

2.3 Cultuur

Deze paragraaf zal vanuit de literatuur bijdragen aan het antwoord op de deelvraag wat een geschikte culturele voedingsbodem kan zijn voor collaboratief leiderschap tijdens digitale transformatieprocessen. Eerst wordt stilgestaan bij hoe organisatiecultuur kan worden gedefinieerd. Vervolgens komt het belang van organisatiecultuur aan de orde in relatie tot leiderschap en organisatieverandering.

Organisatiecultuur wordt gedefinieerd als de diepgewortelde structuur van organisaties, die is ingebed in de waarden, overtuigingen en aannames die zijn geïnternaliseerd door organisatieleden (Denison, 1996). Daarmee verwijst cultuur naar de betekenis die aan de acties, procedures, structuren en normen van organisatiegedrag wordt gegeven. Eldridge & Crombie (1974) beschouwen cultuur als de unieke samenstelling van normen, waarden, overtuigingen en gedrag waarmee groepen en individuen samenwerken om organisatiedoelen te bereiken. Schein (1985) definieert organisatiecultuur als een patroon van door organisatieleden gedeelde basisaannames en overtuigingen, die op een basale en vanzelfsprekende manier bepalen hoe een organisatie zichzelf en zijn omgeving ziet. Deze aannames en overtuigingen zijn aangeleerde reacties op problemen van een groep en worden als vanzelfsprekend beschouwd omdat ze de organisatieproblemen herhaaldelijk en betrouwbaar oplossen (Schein, 1985).

De literatuur over organisatiecultuur toont het belang aan van de functie van leiders bij het ontwikkelen en in stand houden van bepaalde typen cultuur (Ogbonna & Harris, 2000). De wetenschap is van mening dat organisaties alleen door leiderschap effectief een cultuur kunnen ontwikkelen en in stand kunnen houden die zich aanpast aan verandering (Kotter, 1998). Leiderschap en organisatiecultuur zijn in veel organisaties daarom vandaag de dag nog steeds doorslaggevend voor de veranderingsbereidheid en ontwikkeling (Dull, 2010).

Er is een verband tussen leiderschap en organisatiecultuur (Loki et al, 2005). Leiderschap is belangrijk voor het succes van elke organisatie om de cultuur te veranderen en te ontwikkelen (Brown, 2011). Uit een onderzoek van Bell et al (2014) blijkt dat managers met een participatieve leiderschapsstijl en/of een directieve leiderschapsstijl alleen effectief kunnen zijn als hun leiderschap alle dimensies van organisatiecultuur bevat zoals die door Denison & Neale (1996) zijn geïdentificeerd. Dat betekent dat effectieve managers adaptief moeten zijn, tegelijkertijd consistent, een hoge mate van betrokkenheid bevorderen en dat allemaal binnen de context van een gedeelde missie (Fleenor & Bryant, 2002).

METHODOLOGIE

3

3 METHODOLOGIE

In dit hoofdstuk wordt de methoden van dit onderzoek beschreven. Eerst zal de onderzoeksstrategie worden geduid, daarna het onderzoeksontwerp en vervolgens de methode voor dataverzameling. Verder volgt uitleg op de dataverwerking, analyse en kwaliteitsbepaling van het onderzoek. Tot slot komt de rol van de onderzoeker aan de orde.

3.1 Onderzoeksstrategie

Dit onderzoek volgt een exploratieve, kwalitatieve onderzoeksstrategie en valt qua wetenschapsfilosofische opvatting binnen het hermeneutisch-interpretivisme, waarbij betekenis die mensen aan de wereld geven centraal staat (De Boer & Smaling, 2011). Deze wetenschapsfilosofische benadering kenmerkt zich door de subjectieve ervaring van zowel onderzoeker als onderzochte in de beschrijving van hun werkelijkheid en vindt plaats vanuit een emic perspectief. Dat wil zeggen het begrijpen van een situatie door de lens van de onderzochten (Boeije, 2014).

Deze interpretatieve benadering past met het doel van dit onderzoek om middels subjectieve ervaringen van betrokkenen binnen en buiten Allianz Benelux inzichtelijk te maken in hoeverre, en onder welke voorwaarden, een collaboratieve leiderschapsstijl geschikt is bij een digitale transformatie. Voor de beantwoording van deze vraag zijn persoonlijke ervaringen en betekenis vanuit de respondenten van belang. Een kwalitatieve onderzoeksmethode die zich richt op de persoonlijke perceptie van de onderzochte leent zich hier goed voor (Boeije, 2014).

Zoals eerder aangegeven luidt de onderzoeksvraag als volgt:

In hoeverre en onder welke voorwaarden is een collaboratieve leiderschapsstijl geschikt tijdens digitale transformatieprocessen?

Deze onderzoeksvraag zal beantwoord worden door behandeling van de volgende thema's met de volgende deelvragen:

1. Hoe kan een digitaal transformatieproces omschreven en geduid worden?
2. Hoe worden digitale transformatieprocessen binnen het bedrijfsleven vormgegeven?
3. Welke leiderschapsstijlen kunnen instrumenteel zijn tijdens digitale transformatieprocessen?
4. In hoeverre mag een door Allianz geprefereerde collaboratieve leiderschapsstijl beschouwd worden als een geschikte leiderschapsstijl tijdens digitale transformatieprocessen of zijn er betere alternatieven?
5. Wat kan een geschikte culturele voedingsbodem zijn voor collaboratief leiderschap tijdens digitale transformatieprocessen?

De deelvragen 1 en 5 zijn beantwoord door uitvoer van een literatuurstudie en semigestructureerde interviews onder zorgvuldig geselecteerde respondenten. Een grondig literatuuronderzoek is een vereiste als onderzoeksstrategie. Met de literatuurstudie wordt antwoord gegeven op bepaalde deelvragen. Het proces van het zoeken en vastleggen van literatuur gaat gepaard met een kritische evaluatie van de literatuur (Petticrew et al, 2006).

Dit onderzoek is emergent van aard in die zin dat tijdens het onderzoekstraject de onderzoeksvraag nog kon wijzigen. De data in dit onderzoek is verkregen middels observaties en diepte-interviews om met de interpretaties en betekenisgeving van de onderzochten inzicht te krijgen in de leiderschapsstijl in relatie tot

digitale transformatie binnen Allianz Benelux (Easterby-Smith et al, 2018). Deze uitkomsten heeft de onderzoeker gecheckt bij vergelijkbare organisaties ten opzichte van Allianz aan de hand van geografie (Duits) en/of sector (financiële dienstverlening en/of IT-sector). Het is de bedoeling van de onderzoeker om tot een advies richting Allianz Benelux te komen in welke mate collaboratief leiderschap geschikt is bij een digitale transformatie. Karakteristieken van eventuele alternatieve stijlen van leidinggeven, die een aanvulling kunnen zijn op collaboratief leiderschap bij een digitale transformatie zullen in dit onderzoek tevens aan de orde komen.

De rol en betrokkenheid van de onderzoeker is in deze onderzoekstrategie van belang. Van de ene kant omdat door identificatie met het object goed inzicht verkregen kan worden met de context van het onderzoek. Van de andere kant zal de onderzoeker wel onafhankelijkheid en afstand moeten houden om tot zo objectief mogelijke onderzoeksresultaten te komen. De onderzoeker is al vanaf 2001 werkzaam voor Allianz.

3.2 Onderzoeksontwerp

Met een case study is geïdentificeerd op welke punten collaboratief leiderschap geschikt is bij een digitale transformatie en op welke punten juist niet. De 'unit of analysis' van deze case study is Allianz Benelux. De onderzoeksdata is afkomstig van literatuur, interviews en documentatie (Yin, 1994). In dit onderzoek is een 'single casestudy' toegepast. Een 'single casestudy' maakt het voor de onderzoeker mogelijk inzicht te krijgen in de theoretische verbanden en een beter begrip van het onderzoeksobject (Dyer et al, 1991). De case study zal tevens kunnen dienen als een exemplifying case.

Dit onderzoek is niet alleen interessant voor organisaties, die zoeken naar een passende leiderschapsstijl, maar ook voor organisaties die een aangepaste leiderschapsstijl overwegen in te voeren. In eerste instantie voor het concern Allianz, maar wellicht ook voor vergelijkbare organisaties, die trachten het proces van digitale transformatie in te zetten, voort te zetten of te doen opleven. Daarnaast kan dit onderzoek ook een antwoord geven op de vraag of en hoe collaboratief leiderschap kan bijdragen om een 'employer of choice' te worden.

De kritische noot bij casestudies is dat deze vaak veel data kunnen produceren voor een specifieke case, die onderzoekers (te) veel ruimte tot generaliserende interpretaties kunnen geven. Hier is de onderzoeker zich bewust van (Yin, 2013).

3.3 Dataverzameling

Om tot de onderzoeksresultaten te komen zullen in dit onderzoek verschillende methoden worden gebruikt. Met een aantal verkennende gesprekken is de onderzoeker informeel nagegaan bij verschillende medewerkers van Allianz Benelux in hoeverre zij van mening zijn dat Allianz klaar is voor een digitale transformatie. De gedachte hierachter is om de onderzoeksvraag zo scherp mogelijk te krijgen. Dat maakt dit onderzoek emergent van aard, tijdens het onderzoek kan de onderzoeksvraag nog wijzigen. De secondary data (Easterby-Smith et al, 2018) zullen worden verkregen uit wetenschappelijke artikelen, tijdschriften, documenten, onderzoeken en boeken al dan niet via de (digitale) universiteitsbibliotheek. De conclusie van de literatuurstudie zal vervolgens empirisch onderzocht worden binnen Allianz Benelux middels een casestudy. De gevonden criteria uit de literatuurstudie waar de stijl van leidinggeven aan zou moeten voldoen bij een digitaal transformatieproces zal worden getoetst aan de praktijk. Dit zal de primary data (Easterby-Smith et al, 2018) voor dit onderzoek vormen en plaatsvinden in de vorm van semigestructureerde diepte-interviews met de betrokkenen.

3.3.1 Observaties

De onderzoeker vervult binnen Allianz Benelux naast zijn reguliere functie tevens een rol als projectleider binnen het digitale transformatieprogramma. Dat maakt de onderzoeker een 'observer as participant' (Easterby Smith, 2018). De onderzoeker heeft daardoor goed zicht op situaties die duiden hoe leiderschap in relatie tot digitale transformatie in praktijk wordt gebracht binnen Allianz Benelux. Observaties kunnen de onderzoeker een accurate indruk en informatie geven van specifieke activiteiten binnen werksituaties (Easterby-Smith et al, 2018). De verkregen informatie uit observaties heeft als aanvulling kunnen dienen voor de interviews.

3.3.2 Semigestructureerde interviews

De diepte-interviews vormen de meest prominente databron voor dit onderzoek. Middels diepte-interviews zijn een aantal onderwerpen nauwkeurig uitgediept. De diepte-interviews waren semigestructureerd. De vragen en antwoordmogelijkheden lagen daarbij niet van tevoren vast, maar de onderwerpen wel. Voor deze semigestructureerde interviews is gebruik gemaakt van een 'topic guide' (Easterby-Smith et al, 2018). Dit is een lijst van onderwerpsgebieden die tijdens het interview aan de orde zijn gekomen. Deze lijst zal is onderverdeeld in hoofdonderwerpen en sub-onderwerpen. Het semigestructureerde karakter van de interviews geeft flexibiliteit voor aanpassing van de vragen. Het resultaat van de interviews is getranscribeerd. Voor dit onderzoek zijn de volgende profielen betrokken voor de interviews:

- 1x Boardmember Allianz Benelux;
- 5x Senior lijnmanagers Allianz Benelux, waarvan twee senior ex-lijnmanagers Allianz;
- 3x Middenmanagers Allianz Benelux;
- 1x HR & culture-manager Allianz Benelux;
- 1x Manager HR Allianz Group (Munchen);
- 4x personen buiten Allianz die werkzaam zijn voor organisaties die ervaring hebben met een digitale transformatie:
 - Duitse multinational, actief in commerciële dienstverlening;
 - Financiële dienstverlener (verzekeraar en bank);
 - IT-consultancyorganisatie.

Om de situatie van Allianz Benelux zo goed mogelijk met de externe organisaties te kunnen vergelijken, hebben de externe interviews zoveel mogelijk plaatsgevonden na de interviews met de Allianz-respondenten.

Als voorbereiding en aanvulling op de interviews is ook documentanalyse toegepast. Dit zal vooral interne informatie vanuit Allianz betreffen via intranet over de strategie, cultuur, samenwerking, communicatie en ervaringen van medewerkers. Daarnaast is ook documentanalyse van informatie die via externe media beschikbaar is toegepast. Deze informatie kan voor de onderzoeker bijdragen om de belevingswereld en interpretaties van de geïnterviewden beter te begrijpen.

3.4 Dataverwerking en analyse

De verzamelde data is in tekst uitgewerkt. De interviews zijn getranscribeerd en gecodeerd. Het coderen heeft inzicht gegeven in de structuur van de data. Grounded analysis is een benadering voor kwalitatieve data-analyse en betreft inductieve codering. Bij kwalitatieve data-analyse is een code een door een onderzoeker gegenereerd construct dat elk individueel gegeven symboliseert en aldus geïnterpreteerde betekenis toekent voor latere doeleinden van patroondetectie, categorisatie, theorievorming en andere analytische processen (Saldaña, 2013). Coderen betreft het rangschikken van data in een systematische volgorde. Het coderen is een proces waarmee data kan worden gescheiden, gegroepeerd en gehegroepeerd om betekenis en uitleg te verstevigen (Grbich, 2007). Sommige categorieën kunnen clusters van gecodeerde data bevatten die om

verdere verfijning in subcategorieën vraagt (Saldaña, 2013). Zo zijn er open of first-cycle coderingstechnieken die door onderzoekers worden gebruikt als een eerste analytische stap. Focused of second coderingstechnieken bouwen voort op de open of first-cycle coderingstechnieken en hebben tot doel een categorische of conceptuele volgorde te ontwikkelen die voortvloeit uit de open codes. Op basis van grondig onderzoek van alle codes die in de eerste cyclus zijn gemaakt, zullen onderzoekers de data organiseren en synthetiseren in meer analytische secundaire codes (Saldaña, 2013). Het coderen is visueel gemaakt in een code-tree (zie bijlage 4) met als doel verbanden te kunnen leggen tussen de codes wat bij zal dragen aan de beantwoording van de onderzoeksvraag.

3.5 Kwaliteitsbepaling

Een onderzoeksmethodologie is geschikt als de methodologie de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoeksproject vergroot. Er zijn vier basiscategorieën van nauwkeurigheid in onderzoeksmethoden (Gibbert et al, 2008), namelijk 'construct validity', 'internal validity', 'external validity' en 'reliability'.

De construct validatie moet tijdens de fase van dataverzameling worden overwogen en verwijst naar de mate waarin in het onderzoek ook echt wordt onderzocht wat het claimt te onderzoeken. De kritiek die case study-onderzoekers nog weleens krijgen is dat de onderzoekers hier onvoldoende weloverwogen maatregelen voor treffen en in plaats daarvan gebruik maken van 'subjectieve' oordelen (Yin, 1994). Om de construct validiteit van het onderzoek te waarborgen zal de onderzoeker de centrale concepten duidelijk definiëren ten behoeve van de respondenten.

De interne validatie wordt ook wel logische validiteit genoemd en heeft betrekking op de aanwezigheid van meetbare causale verbanden tussen de variabelen en resultaten (Yin, 1994). Door het trianguleren van verzamelde data in onderzoek is het mogelijk om via verschillende invalshoeken naar hetzelfde fenomeen te kijken en zal bijdragen aan de verificatie van de bevindingen (Yin, 1994). Dit is in dit onderzoek te bewerkstelligen door gebruik te maken van verschillende verzamelingsstrategieën en gegevensbronnen zoals de onderzoeker van plan is met de literatuurstudie, observaties, interviews en documentanalyse.

Indien de verzamelde data vanuit de interviews onderling veel verschillen had laten zien, had de onderzoeker een Delphi-methode overwogen met een selecte groep van respondenten. In de vorm van stellingnames had de onderzoeker in dat geval geprobeerd tot een zo betrouwbaar mogelijk door experts subjectief onderbouwde consensus te komen (Dalkey & Helmer, 1962). Het beeld van de interviewresultaten hebben geen aanleiding gegeven om deze onderzoeksmethode toe te passen.

De externe validiteit verwijst naar de generaliseerbaarheid van het onderzoek en in het bijzonder het selectieproces voor samples of casestudy's. Hoe representatiever de selectie is, hoe gemakkelijker het wordt om te kunnen generaliseren op basis van de bevindingen. Voor dit onderzoek is gekozen voor één casestudy binnen één specifieke en unieke organisatiecontext, dat beperkt de mogelijkheid tot generaliseerbaarheid. Daarnaast kenmerkt kwalitatief onderzoek zich doordat er een relatief kleine groep respondenten wordt onderzocht, oftewel purposive sampling (Easterby-Smith et al, 2018). Ondanks dat de geïnterviewden voor dit onderzoek zorgvuldig zijn uitgekozen blijft het een relatief kleine groep en dat maakt de externe validiteit moeilijk te waarborgen. Het is overigens niet uitgesloten dat onderzoeksdata dusdanig veel gemeenschappelijkheden vertonen dat de uitkomsten ook van toepassing kunnen zijn voor een organisatie in een vergelijkbare context.

Reliability staat ook bekend als de afwezigheid van toevallige fouten, wat in de praktijk betekent dat andere onderzoekers, als ze dezelfde studie met dezelfde middelen en dezelfde stappen uitvoeren tot dezelfde output moeten komen. Met andere woorden de studie moet replicerbaar zijn in die zin dat er transparantie is over de

datacollectie en interpretatie (Easterby-Smith et al, 2018). Easterby-Smith et al (2018) stelt dat betrouwbaarheidsmetingen belangrijk zijn om te beoordelen of een instrument bij elke keer dat het wordt gebruikt dezelfde uitkomst zal opleveren. Om de betrouwbaarheid voor dit onderzoek te waarborgen zijn alle interviews gedaan door één en dezelfde onderzoeker. De interviews zijn met goedkeuring van de onderzochten opgenomen en getranscribeerd. Daarnaast wordt de betrouwbaarheid van de waarnemingen groter als binnen de onderzoeksmethodologie zoveel mogelijk standaardisatie plaatsvindt, zoals het soort vragen tijdens de interviews om tot betrouwbare dataverzameling te komen.

3.6 Rol van de onderzoeker

Als onderzoeker is het belangrijk te beseffen dat bij kwalitatief onderzoek de onderzoeker het eigen meetinstrument is (Boeije, 2014). De onderzoeker is al vanaf 2001 werkzaam voor Allianz en sinds 2020 is de onderzoeker naast zijn reguliere functie ook betrokken op het onderzoeksgebied digitale transformatie binnen Allianz Benelux in een rol als projectleider. Daarmee bevond de onderzoeker zich dagelijks in de onderzoekscontext. Dat is een voordeel waar het observatie en begrip van de context betreft. Het nadeel is alleen het risico op bias als de onderzoeker als eigen meetinstrument onderdeel uitmaakt van de onderzoekscontext. Bias vanuit de onderzoeker is zoveel mogelijk voorkomen door eventuele eigen inzichten buiten beschouwing te laten. De onderzoeker is zich bewust van deze positie en heeft zich zo objectief mogelijk opgesteld. Het risico op bias kan worden gemitigeerd door toepassing van de eerder beschreven kwaliteitsbepaling (zie paragraaf 3.5). Om tot inzichten te komen zijn er voldoende directe bronnen aan te boren en toetsbaar bij en via andere bronnen.

CONTEXT

4

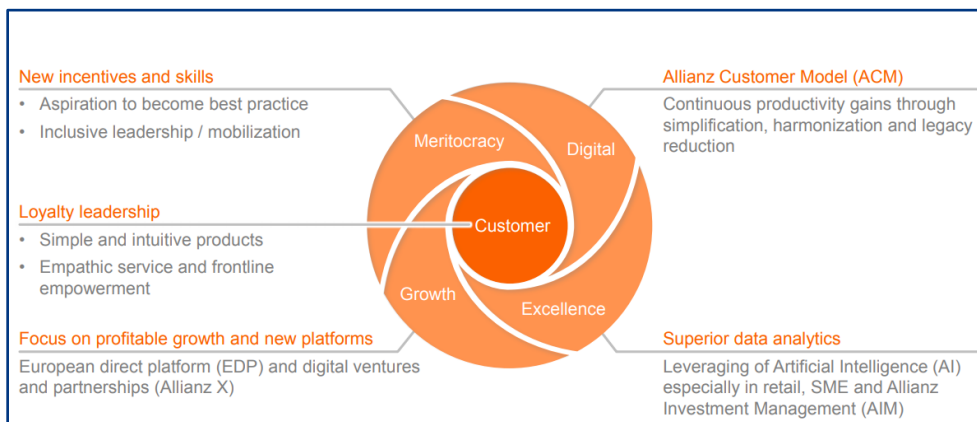
4 CONTEXT

4.1 Context

Allianz Benelux zal worden gebruikt als case in deze thesis. Allianz Nederland opereert samen met Allianz België en Allianz Luxemburg als Allianz Benelux N.V. Allianz Benelux, onderdeel van Allianz Group, zal als case study worden toegepast in dit onderzoek.

De Allianz Group is een wereldwijde financiële dienstverlener, opgericht in 1890 met voornamelijk diensten op het gebied van verzekeringen en vermogensbeheer. Meer dan 100 miljoen particuliere en zakelijke klanten in meer dan 70 landen vertrouwen op de kennis, wereldwijde aanwezigheid, financiële kracht en soliditeit van Allianz. In 2020 behaalde Allianz met ruim 150.000 medewerkers wereldwijd een omzet van meer dan € 140 miljard en een bedrijfswinst van € 10,8 miljard. Het moederbedrijf Allianz SE heeft het hoofdkantoor in München, Duitsland. De strategie van Allianz wereldwijd en daarmee ook Allianz Benelux is als volgt:

- De klant staat centraal. Behandel klanten zoals je zelf behandeld wil worden en richt je daarbij op de langere termijn.
- Digitaal en Simpel. Wees kritisch en kijk altijd goed naar digitale of simpelere oplossingen voor bestaande processen.
- Systematisch zoeken naar kansen om te groeien.
- Zorgen voor goede marges, innovatie en groei met de beste talenten en meeste kennis.
- Inclusive Meritocracy. Toewerken naar een cultuur waar de medewerkers en performance belangrijk zijn.



Figuur 4. Strategische renewal agenda Allianz Group

In 2015 kondigde CEO Oliver Bäte de nieuwe bedrijfsstrategie aan in The Renewal Agenda. Eén van de verbeterinitiatieven (5 in totaal) was 'Inclusive Meritocracy'. Het ging erom dat het 'hoe' telt, niet alleen het 'wat'. Een voor dit onderzoek geïnterviewde Group HR-manager lichtte dit met het volgende voorbeeld toe: *'Geweldig, een manager heeft zijn doelen bereikt, maar heeft diegene ook zijn team hierin meegenomen of is diegene als een bulldozer richting de gestelde doelen gegaan?'* De Inclusieve Meritocratie-cultuur werd en wordt aangestuurd door HR, aangezien het een stuk culturele verandering betreft van mensen. De AES (Allianz Engagement Survey), is het jaarlijkse medewerkerstevredenheidsonderzoek binnen Allianz Group. De bottom-up boodschap was dat mensen klaagden over het gedrag van managers en medewerkers. Als maatregel stuurde Group HR een enquête naar 1.000 Allianz-leidinggevenden over de hele wereld om top-down input te verkrijgen (zie bijlage 1). Het was een interactieve 'drag and drop' waarbij de deelnemers een hele reeks kenmerken en sleutelwoorden in een grafiek moesten neerzetten van klein naar groot belang versus klein naar

groot verschil. Deze 'drag and drop'-methode gaf inzicht in kenmerken zoals truthfulness, speed, honesty en collaboration (zie bijlage 2). Er werd ingezoomd op de rechterbovenhoek van de grafiek, dat betrof de grootste 'gap' Allianz versus het hoogste belang. Deze werden geclusterd in:

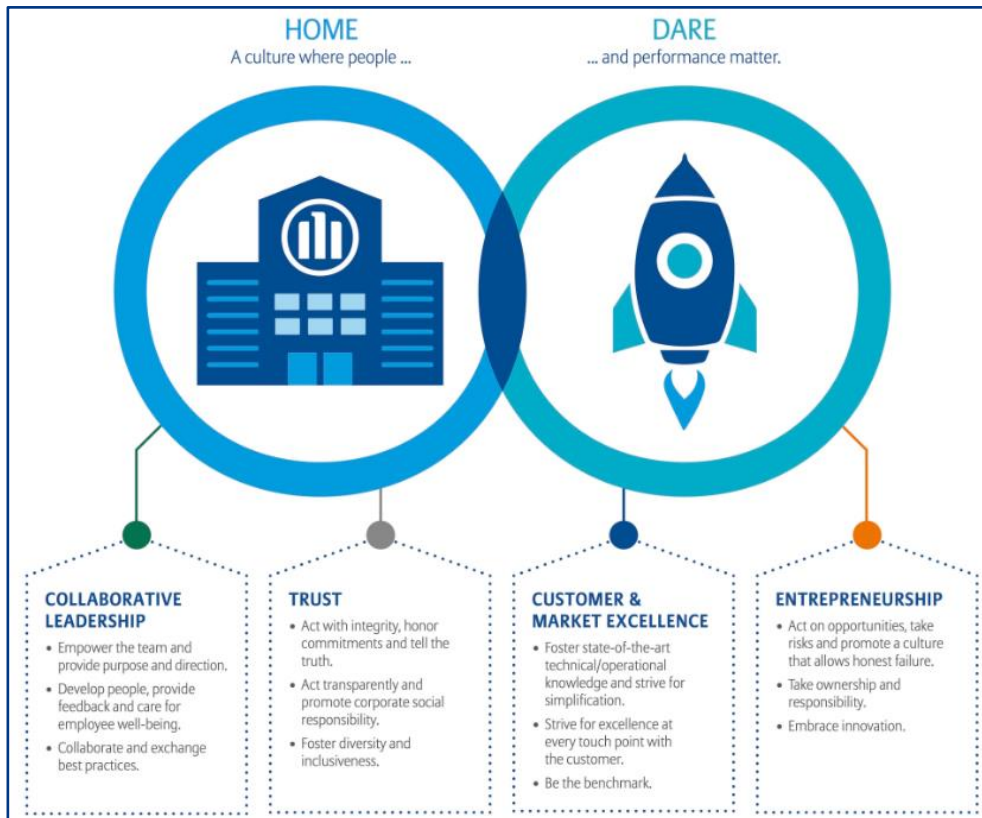
- Entrepreneurship
- Collaborative Leadership
- Trust and
- Customer & Market Excellence

Per cluster zijn er 3 gedragingen geformuleerd. De kenmerken van wat er onder deze gedragingen zit, zijn eigenlijk allemaal leiderschapsgedragingen. Bepaalde leiderschapsgedragingen bleken het meest te missen en die werden voor Allianz als belangrijk gezien om de komende jaren te overleven.



Figuur 5. Allianz Inclusive Meritocracy culture

De Allianz cultuur is dus een Inclusieve Meritocratie-cultuur, waar zowel mensen als prestaties belangrijk zijn. Allianz zich wil profileren als een 'employer of choice'. De afbeelding op de volgende pagina illustreert de ondersteuning van de Inclusieve Meritocratie-cultuur met de vier 'People Attributes', elk met drie doelgedragingen. De 'People Attributes' geven uitleg over de ambitie van Allianz hoe te handelen in de omgang met klanten en elkaar.



Figuur 6. Cultural attributes Allianz Group

'Home' is de solide basis waarop Allianz wil kunnen bouwen, een vriendelijke en zorgzame werkomgeving. Door 'Collaborative Leadership' en 'Trust' te demonstreren, probeert Allianz een thuis te creëren.

'Dare' is de sleutel tot de uitdagingen waar iedereen binnen Allianz dagelijks voor staat. Digitalisering en fundamentele veranderingen in klantverwachtingen of demografie verstoren de verzekeringssector en brengen met zich mee dat Allianz goed moet blijven nadenken over het businessmodel. Door te streven naar 'Customer & Market Excellence' en 'Entrepreneurship' wordt een cultuur gecreëerd die de medewerkers aanmoedigt om te durven.

Binnen Allianz is 'Inclusive Meritocracy' de target culture. In deze Inclusieve Meritocratie-cultuur is het de bedoeling flexibeler, klantgerichter en collaboratiever te zijn. Inclusieve Meritocratie gaat dus niet alleen over wat te bereiken, maar ook over hoe dat te bereiken. De People Attributes bepalen de aanpak die gevolgd zal moeten worden om de bedrijfsdoelstellingen te bereiken.

Digitale transformatie is de uitdaging die financieel dienstverlener Allianz Benelux anno 2021 het hoofd moet bieden. Om maximaal te kunnen meebewegen en in te kunnen spelen op de marktveranderingen zijn er binnen Allianz Benelux een aantal processen in gang gezet in de vorm van een digitaal transformatieprogramma. Eén van die initiatieven is het wereldwijde 'Allianz Customer Model' (ACM) geïntroduceerd vanuit HQ Allianz te München.

Oliver Bäte constateert dat de afgelopen decennia binnen de Allianz Group, inclusief Allianz Benelux, zoveel complexiteit is gecreëerd dat het daarmee onmogelijk is goed te anticiperen op de toekomst en de

eerdergenoemde constante veranderingen. Bäte kondigde daarom tijdens de Allianz Capital Markets Day in 2018 aan het 'Allianz Customer Model' als één van de belangrijkste strategische drivers voor een succesvolle toekomst van de Allianz Group te zien. De visie is om eenvoud te bereiken en een meer klantgerichte organisatie te worden. De eerste stap daarbij is simplificatie van processen, vervolgens digitalisering ervan en tot slot opschaling van de processen waar mogelijk (Nicoletti, 2016). Het 'Allianz Customer Model' wordt gepositioneerd als de tool die Allianz van binnenuit zal veranderen. Producten, processen en diensten worden ontworpen rondom wat de klant nodig heeft.

Het Allianz Customer Model is een businessmodel met één doel voor de Groep, dat zich richt op de gebieden Products, Sales, Claims, Operations, Data en de creatie van één wereldwijd IT-platform in samenwerking met Operations en IT. Het 'Allianz Customer Model' fungeert als de paraplu voor alle transformatieprojecten, waardoor andere initiatieven de globale aanpak als 'implementation-engine' kunnen benutten en een groepsbreed geharmoniseerd bedrijfsmodel kunnen waarborgen.

Allianz wil dus digitalisering, meer dan tot op heden ooit gedaan is, omarmen en tot de standaard maken. Vanuit de organisatiecultuur prijst Allianz Group vanuit Duitsland collaboratief leiderschap, met enige druk, als de gewenste leiderschapsstijl aan. Allianz Benelux bevindt zich sinds 2018 in een veranderproces op weg naar dit type leiderschap. Eind 2023 wordt Allianz Benelux geacht het transformatieprogramma geïmplementeerd te hebben, waarbij dan tevens sprake moet zijn van een collaboratieve leiderschapsstijl.

Collaboratief leiderschap verwacht het volgende gedrag van Allianz-medewerkers:

Empower het team en geef doel en richting:

- De team-performance moet worden gemaximeerd door optimaal gebruik te maken van individuele bijdragen en vaardigheden.
- Empower elkaar in het maken van beslissingen.
- Geef anderen uitleg van het doel en achterliggende gedachten van de organisatiestrategie.
- Duidelijke communicatie van de verwachtingen.

Coach en ontwikkel mensen en geef elkaar feedback:

- Investeer aanzienlijke tijd in mensen en help hen groeien met de ontwikkeling voor nieuwe rollen binnen de organisatie en elders binnen Allianz.
- Bevorder een open omgeving op alle hiërarchische niveaus en coach actief op alle niveaus.
- Geef tijdige en constructieve ontwikkelingsfeedback.
- Vraag en reageer altijd constructief op feedback.

Werk samen en wissel best practices uit:

- Bereik samenwerkingsrelaties tussen afdelingen, (inter)nationale operational entities en regio's.
- Handel met vertrouwen, respect en support.
- Handhaaf een ruimdenkende mentaliteit, deel ideeën en ondersteun ideeën van anderen.

DIGITALE TRANSFORMATIE

5

5 DIGITALE TRANSFORMATIE

Dit hoofdstuk behandelt de bevindingen van onderzoek naar het concept digitale transformatie. Om dit concept zo volledig mogelijk toe te lichten staan onderstaande twee deelvragen centraal, die zullen bijdragen bij de uiteindelijke beantwoording van de centrale onderzoeksvraag. Het antwoord op deze deelvragen zijn theoretisch nader geduid door literatuurstudie. Dit hoofdstuk zal worden afgesloten met een deelconclusie.

1. Hoe kan een digitaal transformatieproces omschreven en geduid worden?
2. Hoe worden digitale transformatieprocessen binnen het bedrijfsleven vormgegeven?

5.1 Beantwoording deelvraag 1

Digitale transformatie is een radicale organisatieverandering (Janowski, 2015). Organisatieveranderingen hebben met elkaar gemeenschappelijk dat de verandering episodisch of continu van aard is (Weick & Quinn, 1999). Episodische verandering wordt gebruikt voor organisatieverandering die zeldzaam, onderbroken en opzettelijk is. Continue organisatieverandering is meer doorlopend, evoluerend en cumulatief van karakter. Volgens Rothwell et al (2016) is transformatie één van de meest uitdagende maar tevens potentieel meest lonende taken voor leiders. Het biedt de grootste mogelijkheid voor baanbrekende resultaten. In het transformatieproces beseffen leiders dat de organisatie niet kan blijven functioneren of produceren wat de toekomst vereist en een radicale verschuiving moet ondergaan om aan de eisen van de veranderende markt te voldoen. Digitale transformatie is daarmee een continue complexe verandering die een organisatie en zijn activiteiten substantieel kan vormgeven. Digitale transformatie is een eeuwigdurend, oneindig proces. Zelfs in geval van een afzonderlijke succesvolle digitale transformatie, kan de lange termijn verwachting van elke organisatie niet worden gegarandeerd (Li, 2020).

In de literatuur blijkt er momenteel geen eenduidige, algemeen aanvaarde definitie voor het concept digitale transformatie te bestaan, er zijn veel verschillende definities beschikbaar. In dit onderzoek wordt de voorkeur gegeven aan de definitie van Back et al (2015). Back et al (2015) kent een ruime definitie van digitale transformatie die daarnaast ook het culturele aspect benoemt:

Digitale transformatie is de combinatie van verandering in strategie, bedrijfsmodel, organisatie, processen en cultuur in bedrijven door gebruik te maken van digitale technologieën om het concurrentievermogen te vergroten.

Kreutzer (2018) stelt dat een innovatieve cultuur een vereiste is voor digitale transformatie. Uit de eerdere literatuurstudie in dit onderzoek blijkt dat digitale technologische ontwikkelingen voor organisaties niet alleen het vermogen verhogen om in toenemende mate controle te centraliseren, maar maken ook nieuwe businessmodellen en organisatievormen mogelijk die industrieën ontwrichten (Li, 2020). Digitale transformatie binnen organisaties betreft de toepassing van informatie en digitale technologieën om verschillende aspecten van de organisatie te beïnvloeden. Opkomende digitale technologieën zoals 5G, Internet of Things (IoT), Big Data, Artificial Intelligence (AI), Multi Cloud-omgeving, autonome voertuigen en driedimensionaal (3D) printen, geven nieuwe mogelijkheden om strategie en operaties te transformeren op manieren die we een aantal jaar geleden nooit hadden kunnen bedenken (Dubey et al, 2019).

Nicoletti (2016) stelt dat digitalisering het vermogen heeft om het verzekeringsbedrijf en hun klantrelaties te transformeren. Verzekeringsmaatschappijen moeten hun achterstand inhalen na een lange periode waarin hun innovatie beperkt te noemen was. Innovatie stelt verzekeringsmaatschappijen in staat om:

- Marktaandeel te vergroten door uitvoering van een strategische aanpak.
- Concurrentievoordelen te behalen door processen te verbeteren en te consolideren.
- Een geïntegreerde aanpak te creëren om service van hogere kwaliteit, meer betrouwbare informatie en lagere kosten te kunnen leveren.

Verzekeringsmaatschappijen kunnen op verschillende manieren innoveren op het gebied van producten, processen, organisatie en bedrijfsmodellen. In termen van bedrijfsmodellen heeft het afgelopen decennium bijvoorbeeld al een ingrijpende verandering plaatsgevonden door niet langer alleen verzekeringen te verkopen via de traditionele kanalen van agentschappen en makelaars. Verzekeringsmaatschappijen verkopen steeds meer rechtstreeks aan klanten, via digitale kanalen. Dit vindt in eerste instantie plaats voor de meer standaardproducten, zoals autoverzekeringen. Verkoopdistributie van dit soort standaardproducten vindt daarnaast ook plaats via het bancaire kanaal, waar tevens uitbreidingen zichtbaar zijn naar levens- en reisverzekeringen. Deze innovaties kunnen op middellange tot lange termijn drastische veranderingen met zich mee brengen. Dit vraagt van verzekeringsmaatschappijen om 'leaner' te zijn (Nicoletti, 2016).

5.2 Beantwoording deelvraag 2

Digitale transformatie betekent dat een organisatie anticipeert op disruptieve ontwikkelingen die impact hebben op de routinematige activiteiten en processen. Deze aanpassingen zijn gericht op de lange termijn en omvat grootschalige migratie naar op data-gedreven technologische systemen, waarde creatie voor klanten en stakeholders en tevens gestroomlijnde en efficiënte processen. Dit alles om tot duurzame activiteiten te komen die groei en stabiliteit realiseren (Dahlstrom et al, 2017).

In de context van een digitale transformatie zijn de volgende elementen vereist:

- Identificatie van de toekomstige richting van het bedrijf;
- Identificatie van leiders om de transformatie te sturen;
- Het overtuigen van belangrijke stakeholders tot een digitale transformatie;
- Bepalen hoe de organisatie zich competitief het beste kan positioneren binnen het digitale tijdperk;
- Bepalen hoe beslissingen moeten worden genomen tijdens de transformatie;
- Het verkrijgen van financiering om de doelen van de transformatie te bereiken;
- En het identificeren van gebieden waar de organisatie kan slagen met deze inspanning en effectief haar doelen kan bereiken (Dahlstrom et al, 2017).

Een digitale transformatie vereist aanzienlijk menselijk, financieel en technologisch kapitaal. Dit moet op elkaar worden afgestemd om succesvolle resultaten te boeken. Tevens moeten er leiders zijn, die in staat zijn om deze verandering te sturen en over de kennis en ervaring beschikken om het proces te beïnvloeden (Dahlstrom et al, 2017).

Om de kracht van de veranderingen in dit digitale tijdperk voor te blijven moet volgens onderzoek van Berman (2012) de herdefiniëring van de klantwaarde-propositie centraal staan (wat wordt aangeboden?) en hervorming van het bedrijfsmodel (hoe het wordt geleverd?) centraal. Denk daarbij aan:

- Producten en diensten, informatie en klantbetrokkenheid kunnen worden hervormd met behulp van de nieuwe mogelijkheden voor het gebruik van mobiele communicatie, interactiviteit en toegang tot informatie. De uitdaging voor organisaties wordt dan om met deze nieuwe klantwaarde-proposities tot een rendabel verdienmodel te komen.

- Het bedrijfsmodel kan worden aangepast doordat elke activiteit in de aan- en verkoopketen informeert over de klantwensen en eisen. Om zo goed mogelijk klantinzicht te verkrijgen vereist integratie en optimalisatie van alle bedrijfsactiviteiten en hoe data met betrekking tot die activiteiten worden beheerd en gevolgd.

De meeste organisaties hanteren momenteel al manieren om digitale informatie te gebruiken met interactieve websites, verbeterde klantenservice of verbeterde klantervaringen. Tevens wordt er voorzien in een basisbediening via onlinekanalen of digitale supply chain-tracking (Berman, 2012). Vanaf dit startpunt volgt de strategische benadering naar transformatie van een bedrijf doorgaans één van ondergenoemde drie paden (Berman, 2012). In de financiële dienstverlening, waar nieuwe op inkomsten gebaseerde diensten online en via mobiele apparaten kunnen worden aangeboden zal een focus op de klantwaarde-propositie direct voordelen brengen en gaat de tweede basisbenadering goed op.

Het onderzoek van Berman (2012) stelt dat de strategische route naar digitale transformatie kan worden samengevat door drie basisbenaderingen:

1. Er is al een digitaal operationeel model binnen de organisatie. Vervolgens focus op klantwaarde-proposities om tot volledige transformatie te komen.
2. Verbetering, uitbreiding of herdefiniëring van de klantwaarde-propositie met digitale klantconsent, -inzicht en -betrokkenheid. Vervolgens transformatie van het operationele model.
3. Combinatie van deze twee benaderingen, waarbij tegelijkertijd nieuwe mogelijkheden rond de getransformeerde klantwaarde-propositie en het operationele model gebouwd worden.

In de financiële dienstverlening gaat de tweede benadering dus vaak op, waarbij de klantwaarde wordt verbeterd, uitgebreid of opnieuw gedefinieerd. Digitalisering stelt Allianz in staat tot betere waarde-proposities voor de klanten, business partners en intermediairs te komen. De kwantiteit en kwaliteit van digitale data geeft Allianz steeds beter inzicht in de markt, klanten, business partners en intermediairs. Hier wordt door Allianz op ingespeeld door deze partijen optimaler te kunnen bedienen en interactie mee kunnen hebben. Daarnaast streeft Allianz Group wereldwijd naar één digitaal Master IT-platform met het doel om tot betere digitale oplossingen te komen, kosten efficiënter te kunnen opereren en de marktposities verder te verstevigen of uit te breiden.

Ongeacht de branche vullen bedrijven traditionele producten aan met functies en diensten die hun merken verbeteren en daarmee onderscheiden op basis van nieuwe manieren van informatievoorziening en interactie. De volgende stap is dan om tot een rendabel verdienmodel te komen met de uitbreiding van de nieuwe kenmerken van traditionele producten en diensten door het gebruik van digitaal geleverde diensten, content en informatie. Om de volledige kans van de digitale revolutie te grijpen, transformeren sommige bedrijven de hele klantwaarde-propositie en operations om waarde te kunnen leveren. Vaak is dit ook als een reactie op technologisch innovatieve nieuwe toetreders die traditionele bedrijven aansporen om hun klantwaarde-propositie radicaal te hervormen (Berman, 2012).

AI Multiple (2021) beschrijft dat de verzekeringsbranche geen early adopter is van digitale transformatie. Desondanks dwingen nieuwe spelers, bedrijfsmodellen en veeleisendere klanten de sector om digitale technologieën te adopteren. In de verzekeringsbranche is een ontwikkeling zichtbaar dat het aantal insurtech-bedrijven toeneemt. Deze ontwikkeling stimuleert verandering bij verzekeraars op twee manieren (AI Multiple, 2021):

1. Sommige insurtech-bedrijven bouwen oplossingen voor verzekeringsmaatschappijen die zich richten op de inefficiënte pijnpunten van traditionele verzekeraars. Het gaat dan bijvoorbeeld om oplossingen op het gebied van auto-, gezondheids-, reis-, levens- en woningverzekeringen die om een klantgerichte

benadering vragen. Deze nieuwe spelers kunnen traditionele verzekeraars helpen die inefficiënties te verbeteren om tot concurrentievoordeel te komen.

2. Andere insurtech-bedrijven volgen een direct-to-consumer-benadering, met als bijgevolg dat dit bestaande verzekeraars wakker schudt. Traditionele verzekeraars worden daardoor gedwongen over te gaan op digitale technologieën en gebruiksvriendelijke producten te lanceren.

Om het beste pad naar transformatie te bepalen vraagt een grondig begrip en evaluatie van verschillende factoren, of het nu gaat om een uitgebreide hervorming van de klantwaarde-propositie, een transformatie van het bedrijfsmodel of een combinatie van beide. Het gaat daarbij volgens Berman (2012) om de volgende factoren:

- Waar bevinden producten en diensten zich op het fysiek-naar-digitaal continuüm in de branche.
- Acceptatieniveaus van mobiele communicatie, sociale netwerken en verwachtingen van klanten.
- Strategische keuzes van andere marktspekers in de branche.
- De mate van integratie in elke fase van de transformatie tussen nieuwe digitale processen en systeem-legacy.

Berman (2012) meent dat door eerst operations te transformeren dat bijdraagt aan een goede afstemming op de klantbehoefte. Als concurrenten echter plotseling op nieuwe manieren interactie met klanten hebben, dan kunnen operationeel gerichte organisaties omzetkansen, klantloyaliteit en marktaandeel gaan missen.

Bedrijven die nieuwe klantwaarde-proposities willen genereren of hun bedrijfsmodel willen transformeren moeten een nieuw portfolio van capaciteiten ontwikkelen om flexibel te kunnen zijn en adequaat te kunnen reageren op snel veranderende klantvereisten. Bedrijven in elke branche staan in deze digitale revolutie onder grote druk om hun waarde-proposities en activiteiten voor klanten te heroverwegen. Bedrijven die hierbij een proactieve positie innemen en het volledige potentieel van disruptieve technologieën benutten doen het volgende:

- Waarde-proposities voor klanten worden opnieuw vormgegeven.
- Herinrichting van hun bedrijfsactiviteiten om op een effectieve, efficiënte en innovatie wijze nieuwe klantwaarde-proposities te leveren.
- Beide tegelijk doen.

Het pad naar digitale transformatie zal per branche verschillen, net als de acceptatie door klanten en de oude legacy-omgeving van een organisatie. Elke branche staat echter onder druk om te veranderen en elke organisatie heeft een plan nodig. Degenen die in staat zijn om de uitdaging aan te gaan om zowel fysieke als digitale elementen te optimaliseren door nieuwe bedrijfsmodellen te implementeren op basis van de vraag van de klant, kunnen er tevens op rekenen om de eerste keuze te zijn van talent, partners en resources (Berman, 2012). De financiële dienstverlening staat daarin dus niet op zichzelf.

Roadmap

Schallmo et al (2018) hebben een roadmap uitgewerkt voor de digitale transformatie van bedrijfsmodellen, deze kent vijf fasen:

Digital Reality

In deze fase wordt het bestaande bedrijfsmodel van het bedrijf geschetst, samen met een value added-analyse met betrekking tot stakeholders en een onderzoek naar de vereisten vanuit klant-perspectief.

Digital Ambition

Op basis van de 'Digital Reality' worden doelstellingen gedefinieerd voor de digitale transformatie. Deze doelstellingen hebben betrekking op tijd, financiën, ruimte en kwaliteit. Digitale ambitie bepaalt welke doelstellingen in overweging moeten worden genomen voor het bedrijfsmodel en zijn elementen. De doelstellingen en de dimensies van het bedrijfsmodel krijgen vervolgens prioriteit.

Digital Potential

Tijdens deze fase worden best practices en enablers voor digitale transformatie tot stand gebracht. Dit dient als uitgangspunt in termen van 'digital potential' en het ontwerp van een toekomstig digitaal bedrijfsmodel. Om deze reden komen verschillende opties naar voren voor elk onderdeel van het toekomstige bedrijfsmodel en worden op een logische manier gecombineerd en verbonden.

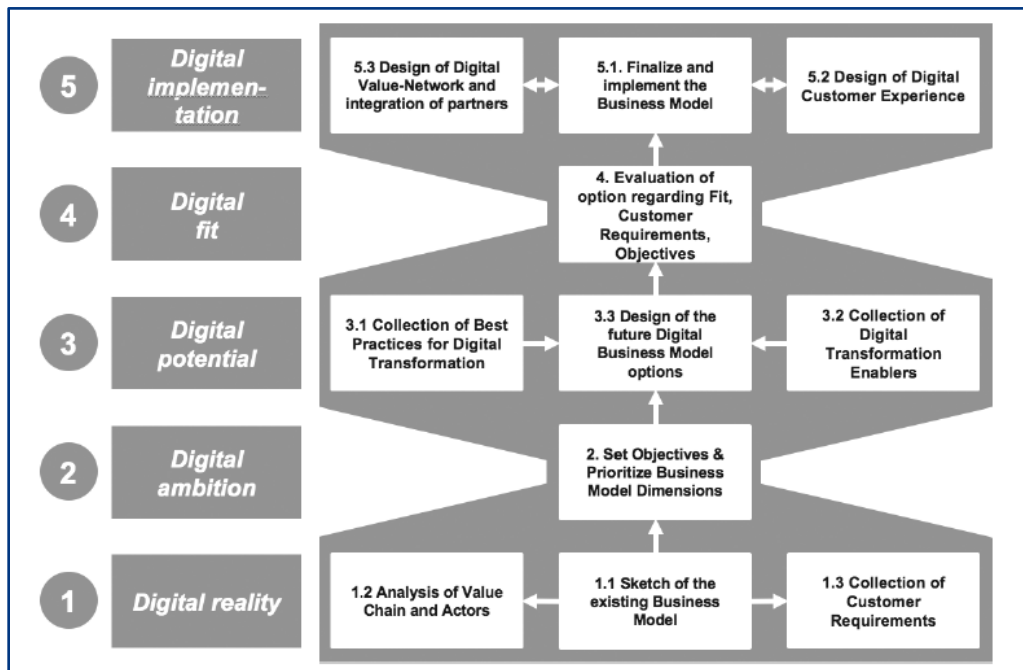
Digital Fit

De Digital Fit-fase kijkt naar opties voor het ontwerp van het digitale bedrijfsmodel. Deze worden geëvalueerd om de Digital Fit te bepalen met het bestaande bedrijfsmodel. Dit zorgt ervoor dat men voldoet aan de eisen van de klant en dat zakelijke doelstellingen worden bereikt.

Digital Implementation

Deze fase omvat de afronding en implementatie van het digitale bedrijfsmodel. De verschillende combinaties van opties worden verder nagestreefd binnen een digitaal implementatiekader. De digitale implementatie omvat ook het ontwerp van een digitale klantervaring en een digitaal waarde creatie netwerk dat de integratie met partners beschrijft. Daarnaast worden in deze fase ook middelen en capaciteiten geïdentificeerd.

Figuur 7 geeft de Roadmap weer naar de digitale transformatie van businessmodellen met de verschillende fasen en activiteiten. De fasen worden hieronder verder toegelicht, elk met zijn specifieke doelstellingen, vragen en daaropvolgende activiteiten.



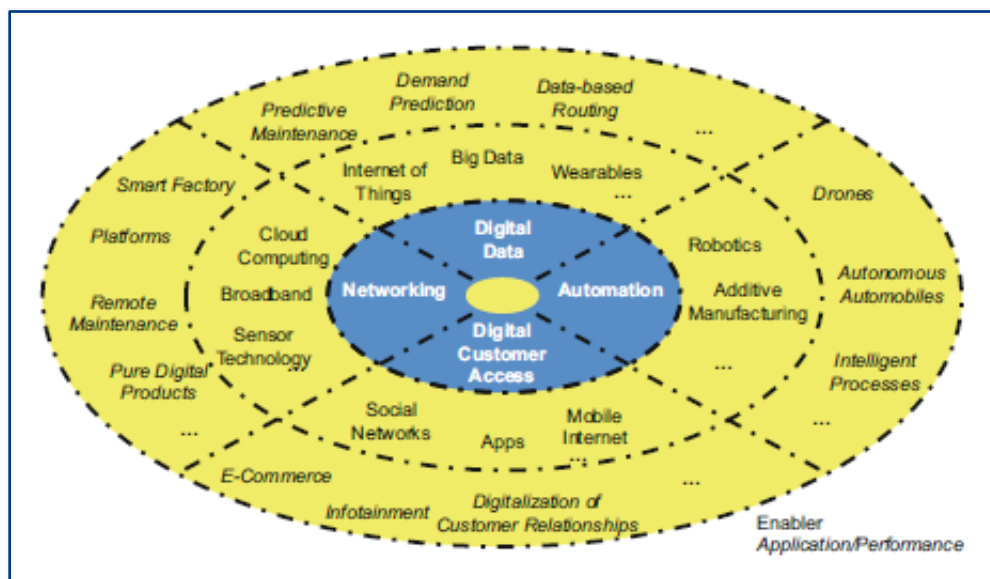
Figuur 7. Roadmap for the digital transformation of business models (Schallmo et al, 2018)

Boueé & Schaible (2015) zijn van mening dat nieuwe technologieën en proposities de kans op disruptieve ontwikkelingen vergroten. Om het risico van plotseling niet meer relevant te zijn als bedrijf goed in te schatten moeten bedrijven eerst de logica van digitalisering begrijpen. Digitale transformatie vindt vanuit dat perspectief plaats via vier categorieën.

- Digital data: het verzamelen, verwerken en analyseren van gedigitaliseerde gegevens maakt het mogelijk om tot betere voorspellingen en beslissingen te komen.
- Automation: de combinatie van klassieke 'artificial intelligence' die autonoom werken en zelforganiserende systemen mogelijk maakt. Dit vermindert foutkansen van tarieven, verhoogt de snelheid en maakt het mogelijk om de bedrijfskosten te verlagen.
- Digital Customer Access: het mobiele internet maakt directe toegang tot de klant mogelijk, die daarmee wordt voorzien in een hoge mate van transparantie en nieuwe diensten.
- Networking: mobiele of bekabelde netwerken van de gehele waardeketen via snelle breedbandtelecommunicatie maakt de synchronisatie van supply chains mogelijk, wat leidt tot verkorting van productietijden en innovatie cycli.

Deze vier categorieën zijn 'enablers' en dienen volgens Boueé & Schaible (2015) om het gebruik van applicaties of services voor de digitale transformatie van het bedrijfsmodel toe te staan. De digitale transformatie zal volgens Boueé & Schaible (2015) niet elk aspect van elke industrie met dezelfde snelheid en met dezelfde kracht raken. De omvang van verandering in een bepaalde branche, en hoe fundamenteel die verandering is, zal afhangen van de impact en schaalbaarheid van digitale innovaties en het vermogen om deze tot stand te brengen. Het is wel duidelijk dat geen enkel bedrijf het zich kan veroorloven erop te vertrouwen dat zijn waardeketen ongewijzigd blijft voortbestaan.

De betreffende 'enablers' worden met hun applicaties/services vermeld in een digitale radar in Figuur 8.



Figuur 8. Digital radar inclusief 'enablers' & 'applications' (Boueé & Schaible (2015))

Digitale transformatie gaat echter niet alleen over de implementatie van IT-oplossingen. Digitale transformatie gaat over een bredere context zoals organisatieverandering, culturele transformatie en een meer klantgerichte benadering. In dit opzicht wordt het element mensen essentieel, en zelfs belangrijker dan al het andere (Verina & Titko, 2019). Uit onderzoek van Verina et al (2019) blijkt dat een succesvolle implementatie van digitale

transformatie met name afhangt hoe de precieze bedoeling door de top van de organisatie gebracht wordt aan de medewerkers en daarnaast de veranderingsbereid van medewerkers ten aanzien van transformatieprocessen. Dit betekent dat de top van de organisatie goed moet nadenken over de corporate values en hun uitleg van de bedoeling onder de medewerkers voordat er aangevangen wordt met het transformatieproces. De nadruk komt daarbij te liggen op het menselijke aspect. Grote veranderingen richting digitale transformatie worden niet opgelost door technologie, maar door mensen. Mensen, processen en technologie moeten daarbij op elkaar worden afgestemd (Verina & Titko, 2019).

5.3 Deelconclusie

In dit hoofdstuk zijn de volgende deelvragen behandeld:

1. Hoe kan een digitaal transformatieproces omschreven en geduid worden?
2. Hoe worden digitale transformatieprocessen binnen het bedrijfsleven vormgegeven?

Digitale transformatie is een radicale organisatieverandering (Janowski, 2015) en vereist strategische hervorming en ontwikkeling van de klantwaarde-propositie, businessmodel en operating model. Organisaties kunnen zich in verschillende fasen van een digitale transformatie bevinden. Digitale transformatie neemt tal van mogelijkheden met zich mee om tot nieuwe businessmodellen te komen waarmee organisaties relevant kunnen blijven voor hun klanten en daarmee ook voor henzelf. Digitale transformatie verlangt van organisaties digitalisering en de impact daarvan goed te begrijpen alvorens een transformatiestrategie te kunnen formuleren (Berman, 2012). Tevens zullen organisatie flexibel en wendbaar moet zijn om adequaat te kunnen anticiperen op de snel veranderende omstandigheden. Al deze factoren maken dat digitale transformatie verschillende complexiteitsniveaus kent (Reeves et al, 2018).

Een digitale transformatie vereist aanzienlijk menselijk, financieel en technologisch kapitaal. Dit moet op elkaar worden afgestemd om succesvolle resultaten te boeken. Tevens moeten er leiders zijn, die in staat zijn om deze verandering te sturen en over de kennis en ervaring beschikken om het proces te beïnvloeden (Dahlstrom et al, 2017). Digitale transformatie gaat niet alleen over de implementatie van IT-oplossingen. Digitale transformatie gaat over een bredere context zoals organisatieverandering, culturele transformatie en een meer klantgerichte benadering. In dit opzicht wordt het element mens en de rol van de mens essentieel (Verina & Titko, 2019). Uit onderzoek van Verina et al (2019) blijkt dat een succesvolle implementatie van digitale transformatie met name afhangt hoe de precieze bedoeling door de top van de organisatie gebracht wordt aan de medewerkers en daarnaast de veranderingsbereid van medewerkers ten aanzien van transformatieprocessen.

LEIDERSCHAPSTIJLEN

6

6 LEIDERSCHAPSSTIJLEN

In dit hoofdstuk zal antwoord worden gegeven op deelvraag 3:

Welke leiderschapsstijlen kunnen instrumenteel zijn tijdens digitale transformatieprocessen?

Voor het beantwoorden van deze deelvraag is literatuurstudie gedaan naar leiderschapsstijlen die geschikt kunnen zijn tijdens organisatieveranderingen. Het antwoord op deze deelvraag zal theoretisch uitgebreid en nader worden geduid in combinatie met de uitkomsten van de interviews. De relevante resultaten daaruit zullen bijdragen aan de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag. Dit hoofdstuk zal worden afgesloten met een deelconclusie.

6.1 Beantwoording deelvraag 3

Digitale transformatie gaat niet alleen over de implementatie van IT-oplossingen zoals uit het vorige hoofdstuk bleek. Digitale transformatie gaat over een bredere context zoals organisatieverandering, culturele transformatie en een meer klantgerichte benadering. Het element mens wordt daarbij essentieel (Verina & Titko, 2019). Volgens Verina et al (2019) wordt de rol van de top van de organisatie doorslaggevend voor een succesvolle implementatie van een digitale transformatie. Dit betekent dat bij aanvang van het digitale transformatieproces de top goed moetilstaan bij de juiste corporate values en interne communicatie van de transformatie onder de medewerkers. Het menselijke aspect speelt hierbij een grote rol. Volgens Verina et al (2019) worden grote veranderingen richting digitale transformatie niet opgelost door technologie, maar door mensen. De afstemming tussen mensen, processen en technologie is daarbij belangrijk (Verina & Titko, 2019) en dat vraagt om leiderschap.

Veel leiders beschikken alleen niet over de technische kennis of bekwaamheid om dit soort transformaties te overzien. De inbreng van leiders is echter van cruciaal belang en vereist het vermogen om flexibel te zijn. Bovendien moeten leiders in dit transformatieproces nieuwe taken en kennis verwerven om te voorkomen dat de verandering leidt tot aanzienlijke kostenoverschrijdingen en zwakke 'execution' (Matt et al, 2015). Verschillende soorten leiderschapsstijlen kunnen in dit opzicht verschillende resultaten opleveren. Om die reden zal moeten worden bepaald wat de meest effectieve leiderschapsstijl is om tot de beste besluitvorming te komen tijdens het proces van digitale transformatie. Wanneer de leiderschapsstijl niet aansluit bij de digitale transformatie of wanneer de strategie niet effectief is, kunnen er problemen ontstaan die de organisatie negatief beïnvloeden op langere termijn (Allio, 2015). Leiderschapsstijlen zijn essentieel voor een organisatie en hebben invloed op het succes van de resultaten. Wanneer een organisatieverandering is vereist, kan een juiste leiderschapsstijl deze overgang vereenvoudigen.

Doordat digitalisering een hogere mate van informatietechnologie met zich meebrengt, kan dat ook de wijze van leiderschap binnen een organisatie veranderen. Informatie wordt eenvoudiger beschikbaar voor de top van de organisatie en dit geeft meer zeggenschap aan de top van de hiërarchie ten koste van de zeggenschap en omvang van het middenkader (Pinsonneault & Kremer 1993). Dit betekent dat organisatiestructuren horizontaler worden, de 'depth of control' van de leiding wordt kleiner. Een bijkomende consequentie is dat er sprake is van een grotere span of control voor de leidinggevende, de afstand tussen de leidinggevende en zijn directe staf wordt groter (Schermer & Quint, 2008).

Transformationeel leiderschap

Brown (1994) stelt dat transformationeel leiderschap nodig is in een evoluerende technologische samenleving. De samenleving beweegt zich van gecontroleerde verandering naar versnelde verandering die bijna oncontroleerbaar is. Transformationeel leiderschap houdt een organisatie innovatief met een leiderschapsstijl die de medewerkers inspireert, motiveert en aanmoedigt met het oog op de organisatiedoelstellingen (Eagly, 2003). Dat maakt een transformationele leiderschapsstijl geschikter voor een digitaal transformatieproces dan een transactionele leiderschapsstijl. In deze context kunnen transformationele leiders een voorbeeld zijn voor anderen om te volgen, inspireren om succesvol te zijn, een gedeelde visie ontwikkelen en creativiteit te versterken (Holten & Brenner, 2015). Transformationeel leiderschap kenmerkt zich door leiders die volgers aanmoedigen om hun volledige potentieel te ontwikkelen ten behoeve van het belang van volger en organisatie. Transformationele leiders stralen vertrouwen uit en geven dit vertrouwen ook aan hun medewerkers, de lat leggen zij hoog voor zichzelf en anderen, zijn vindingrijk en innovatief (Den Hartog & Koopman, 2001). Dit soort leiders zijn vaak gedreven, passievol en ambitieus (Locke, 1991). Transformationele leiders zijn in staat om medewerkers individueel en organisaties als geheel te transformeren, dit komt vanuit een behoefte om verandering te formuleren en daar dan tevens het draagvlak voor te realiseren (Tichy & Devanna, 1990). Verschillende onderzoeken tonen aan dat transformationele leiders een positieve invloed hebben op de organisatie en medewerkers (Fiol et al, 1999). Deze positieve effecten uit zich met name op motivatie, betrokkenheid en 'Organizational Citizen Behavior' (De Cremer & Van Knippenberg, 2002).

Lee (2014) betwijfelt of transformationeel leiderschap in stabiele organisaties past, die de huidige status quo en succes willen behouden. Daarnaast zijn er nog meer kritische noten te plaatsen bij transformationeel leiderschap. Zo benadrukt Bass (1985) dat er een sterke 'heroïc bias' in transformationeel leiderschap zit. Deze 'heroïc leadership bias' kan nadelige gevolgen hebben zoals blind vertrouwen van volgers (Shamir, 1995) en autocratisch gedrag van leiders (Northouse, 2013). Op afstand worden leiders vaak geïdealiseerd, wat leidt tot blind vertrouwen in de leider (Shamir, 1995). In hoeverre het doel dat door de transformationele leider wordt voorgesteld daadwerkelijk in het collectieve belang is, staat open voor discussie. Northouse (2013) merkte al op dat er geen absolute manier bestaat om ervoor te zorgen dat de nieuwe door de transformationele leider voorgestelde richting of visie beter of veelbelovender is dan de bestaande prioriteiten. Dit wordt problematischer wanneer er een aanzienlijke afstand is tussen leider en medewerkers, fysiek danwel sociaal. Dit brengt een risico met zich mee. Stel dat de leiders' visie opzettelijk bedrieglijk of onethisch is, waar zou het de organisatie naartoe leiden? Een transformationele leider zal volgers beïnvloeden om extra en uitzonderlijke inspanningen te leveren om het gemeenschappelijke doel te behalen en daarmee minder aandacht voor individuele behoeften (Bass, 1999). Dit houdt in dat de leiders zichzelf boven de behoeften van volgers plaatsen dat als antidemocratisch kan worden opgevat (Northouse, 2013). Dit wekt ook de indruk dat transformationeel leiderschap een autocratische en antidemocratische kant heeft. Transformationeel leiderschap omvat sterke eigenschappen zoals charisma en visie, het vermogen om verandering te stimuleren en bij medewerkers hun eigenbelang minder prioriteit te geven dan het grotere collectieve doel. Als deze eigenschappen echter doorslaan kunnen ze tegen de leiders werken en uitgelegd worden als antidemocratisch en zelfoverschatting van de leider (Lee, 2014).

Gedeeld leiderschap

Het sneller kunnen anticiperen op veranderingen wordt dus steeds belangrijker en vraagt om een ander soort leiderschap. Wendbare, oftewel agile teams, zorgen volgens Burchardt et al (2019) voor flexibiliteit en een groter reactievermogen op veranderingen. Gedeeld leiderschap kan hierop het antwoord zijn. Mondigere, kritischere en veelal ook hoger opgeleide medewerkers is een andere maatschappelijk ontwikkeling. Dit biedt organisaties mogelijkheden, maar maakt het leidinggeven tevens complexer (Algera & Kleinbeck, 1997; Hogan et al, 1994). Naarmate de creativiteit en complexiteit van kenniswerk toeneemt, neemt ook de behoefte aan gedeeld leiderschap toe (Pearce, 2004).

De invloed van de teamleden komt bij gedeeld leiderschap van twee kanten, teamleden pakken de leiding bij de werkzaamheden die hen het beste liggen en/of waar ze gemotiveerd voor zijn (Bligh et al, 2006). Bij deze manier van leidinggeven ligt de leiding niet bij het (top)management of iemand die formeel gezien een leidinggevende functie heeft, maar ligt de leiding bij het gehele team (Erkutlu, 2012). Afhankelijk van de situatie en gevraagde specialisme neemt binnen het team dan iemand tijdelijk de leiding. De zelfstandigheid en zelfsturing is hoog binnen deze teams. De manager stelt zich op in een coachende en adviserende rol en geeft alleen sturing als dat nodig is. Gedeeld leiderschap vraagt van teams om meer zelfstandig te kunnen werken, en dat kan ook als binnen de teams sprake is van zelfsturing en het vermogen om zelf te kunnen beslissen. Blanchard (2007) heeft het over empowerment. Blanchard (2007) stelt dat organisaties optimaal kunnen opereren als de organisatie kan vertrouwen op de individuele bijdrage en ontwikkeling van de medewerkers zelf en de medewerkers daarbij problemen ook daadwerkelijk meer tot een oplossing brengen. De gedachte achter empowerment is om door ontwikkeling het maximale potentieel op het gebied van motivatie, kennis en ervaring uit de medewerkers te halen. De verantwoordelijkheden moeten daarvoor lager in de organisatie weggezet worden in plaats van dat de autoriteit zich teveel binnen de hiërarchie blijft bevinden. Empowerment kan zeker bijdragen aan de performance van de organisatie. Een onderzoek van Logan & Gangster (2007) bevestigt dit ook, dat empowerment niet alleen een positief resultaat geeft op performance, maar ook op gedragshoudingen zoals betrokkenheid en medewerkerstevredenheid.

Gedeeld leiderschap is niet het eensluidende antwoord voor een digitaal transformatieproces. Naast dit gedeelde leiderschap is er nog steeds plaats voor het traditionele, verticale leiderschap (Coun et al, 2015). Hier ligt een schone taak voor het transformationele leiderschap, dat het verticale leiderschap met het gedeelde leiderschap kan verbinden en empoweren tot op het moment dat teams zelf in staat zijn de verantwoordelijkheid voor leiderschap te dragen.

Participatief leiderschap

Participatief leiderschap stimuleert innovatief gedrag in organisaties, doordat het leidt tot een ondersteunend teamklimaat en een innovatieve cultuur (Manz et al, 1989; Ogbanna & Harris, 2000). Een hogere betrokkenheid van medewerkers bij de besluitvorming binnen de organisatie, moedigt medewerkers tevens aan met ideeën te komen over vernieuwingen of verbeteringen van producten en methoden. Daarmee wordt de kans op positieve resultaten beïnvloedt die nodig zijn voor een succesvolle verandermanagementstrategie (Fatima et al, 2017). Meer autonomie van medewerkers zal eraan bijdragen dat medewerkers zelf vindingrijke ideeën vormgeven, testen en realiseren (Manz et al, 1989). Niet alleen de ontwikkeling van medewerkers maar ook het vermogen om als organisatie te veranderen en aan te passen is belangrijk om effectief te blijven naar de toekomst toe (Van Breukelen et al, 2005).

Innovatief participatief leiderschap moet onderdeel zijn van dit proces en inspiratie bieden aan medewerkers om nieuwe vormen van kennis te omarmen en meer creativiteit te stimuleren voor het doorvoeren van strategische verandering (Tung & Yu, 2016). Van der Vlist (1990) is van mening dat participatieve en sociaalgerichte leiders over het algemeen goed scoren waar het medewerkerstevredenheid betreft. Onderzoek van Jansen et al (1997) laat ook zien dat medewerkers zich beter empowered voelen onder democratisch leiderschap. Democratisch leiderschap kenmerkt zich door een participatieve leiderschapsstijl, waarbij leiders de medewerkers aanmoedigen om deel te nemen aan gezamenlijke besluitvorming. Dit in tegenstelling tot medewerkers onder autocratisch leiderschap. Autocratisch leiderschap betreft een directieve leiderschapsstijl, waarbij besluitvorming vanuit leiders zonder overleg met volgers plaatsvindt. Een belangrijke conclusie die daaruit getrokken kan worden is dat een hogere mate van empowerment medewerkers motiveert tot meer innovatie. Van Yperen et al (1998) stellen dan ook dat medewerkers die ruimte krijgen tot inspraak daarmee vertrouwen en betrokkenheid vanuit de leidinggevende ervaren, dit vertaalt zich vervolgens in een hogere mate van 'Organizational Citizen Behavior'.

Volgens de opvatting van Koopman & Wierdsma (1989) is een participatieve stijl van leidinggeven eerder succesvol bij complexe en op zichzelf staande taken dan bij routinewerkzaamheden. Daarmee past een participatieve leiderschapsstijl ook beter bij een professionele organisatie dan een machine bureaucratie (Koopman & Wierdsma, 1989).

Coachend leiderschap

Coachend leiderschap kan medewerkers helpen bij het stellen en versneld bereiken van werk gerelateerde doelen (Megginson & Boydell 1979, Grant 2014). Volgens de mening van verschillende wetenschappers (Kelley et al, 2005; Page & de Haan 2014), kan coaching een duurzame organisatieverandering bevorderen. Onderzoek van Vidal-Salazar et al (2012) toonde het positieve effect al aan van coaching op organisatieverandering. De resultaten van het onderzoek van Baron & Morin (2010) suggereren dat coaching invloed kan hebben op de ontwikkeling van een sterke zelfeffectiviteit die het mogelijk maakt taken effectiever uit te voeren. Als managementontwikkelingsactiviteit bevordert coaching organisatieverandering en leidt tot duurzaamheid (Bozer et al, 2013). Als een interactieve vorm van organisatieleren en leiderschapontwikkeling (De Haan et al 2011, Page & de Haan 2014) versterkt coaching de gedragsverandering van de leidinggevende door zelfbewustzijn en leren, en draagt daarmee bij aan individueel en organisatorisch succes (Bozer et al 2013, Berg & Karlsen 2011). Gedragsverandering binnen de organisatieverandering biedt een aantal mogelijkheden voor coaching als hulpmiddel bij het implementeren en ondersteunen van verandering (Stober, 2008). Coaching kan worden gebruikt om teamwork van bestaande groepen aan te moedigen, nieuwgevormde teams te ontwikkelen, de communicatieve vaardigheden van teamleiders te verbeteren en grensoverschrijdende teams te ontwikkelen (Connor & Pokora 2007). Coaching bevordert de ontwikkeling van ondernemersvaardigheden door de implementatie van de eigen strategische visie te faciliteren (Audet & Couteret 2012). Coaching maakt het mogelijk om verder te gaan dan innovatieve technologieën, van het vinden van ideeën en het ontwikkelen ervan tot het koppelen van innovaties aan de strategie van het bedrijf (Kelley et al, 2005). Er is een duidelijk onderscheid tussen coachend leiderschap en management. Coachend leiderschap houdt in dat medewerkers groeien en zich ontwikkelen, terwijl management gaat over mensen vertellen wat ze moeten doen (Ellinger & Bostrom, 2002). Management impliceert dus beslissen, vertellen, coördineren en controleren, terwijl coachend leiderschap het luisteren, helpen, ondersteunen, ontwikkelen, wegnemen van obstakels en empowerment inhoudt. Omdat situaties verschillen en daardoor verschillende leiderschapsstijlen vereist, stellen Hunt & Weintraub (2002) dat managers moeten schakelen tussen coachend leiderschap en management. Het belangrijkste is dat leiders echt begaan zijn met hun medewerkers en hen echt willen helpen slagen. Het willen leren wordt benadrukt als een sleutelement van coaching. Leren is het meest effectief als het wordt geïntegreerd als onderdeel van het werk, medewerkers krijgen feedback en worden aangemoedigd om zelf te leren (Hicks, 2014). Volgens Ellinger & Bostrom (2002) beschikken leiders die slagen met coachend leiderschap over empathie, hebben vertrouwen in anderen, hebben minder behoefte aan controle en leiding, een verlangen om anderen te helpen ontwikkelen, openheid voor feedback en persoonlijk leren en een overtuiging dat de meeste mensen willen leren.

Situationeel leiderschap

De leiderschapstheorie dat situaties nu eenmaal verschillen en daardoor verschillende leiderschapsstijlen kunnen vereisen staat van oudsher bekend als de situationele leiderschapsstijl (Reddin, 1967). Deze leiderschapsstijl richt zich op leiderschap in situaties. Effectief leiderschap vraagt van iemand de leiderschapsstijl aan te passen aan de hand van een specifieke situatie. De situationele benadering betekent dat leiderschap zowel uit een directieve als een supportieve dimensie bestaat, en dat elk op de juiste manier moet worden toegepast in een bepaalde situatie. Om te bepalen wat er in een bepaalde situatie nodig is, moet een leider de volgers goed aanvoelen en begrijpen hoe competent en betrokken ze zijn om een bepaald doel te bereiken. Situationeel leiderschap brengt met zich mee dat leiders de mate waarin zij directief of supportieve moeten zijn blijvend moeten aanpassen om te kunnen voldoen aan de behoeften van volgers. De vaardigheden en motivatie van volgers kunnen in de loop van de tijd namelijk net zo goed veranderen. De kern van deze

situationele benadering vereist dat effectieve leiders in staat zijn hun leiderschapsstijl af te stemmen op de competenties, inzet en behoeften van de volgers (Northouse, 2018).

Leiderschapsstijlen en organisatieverandering

Leiderschap speelt een centrale rol bij het doorvoeren van organisatieverandering. Volgens Gardner (1993) is leiderschap het proces van overtuiging of voorbeeld zijn waarmee een individu een persoon of een groep aanzet om doelen na te streven die gedeeld worden door de leider en/of de medewerkers. Leiderschapsstijl is dan de manier waarop dat proces wordt uitgevoerd. Reardon & Rowe (1998) analyseerden de fasen van verandering en identificeerden welke effecten elke fase heeft op de volgende vier leiderschapsstijlen:

Commanding: richt zich op resultaten, overtuigt door directieve sturing, brengt snel veranderingen aan en past de tactiek al doende toe.

Logical: onderscheidt zich door focus op innovatie, overtuigt doelen door middel van relevante uitleg, brengt veranderingen met voorzichtigheid aan en vergaart kennis door bestudering.

Inspirational: richt zich op het identificeren en creëren van kansen, bereikt doelen door het vertrouwen van medewerkers te vergroten, brengt radicale veranderingen aan en leert door een continue onderzoekende houding.

Supportive: biedt anderen consistente steun en is betrokken bij activiteiten, brengt de veranderingen gestaag aan en leert door te luisteren.

Deze leiderschapsstijlen en de daarbij behorende acties zijn in zijn algemeenheid toepasbaar op vijf specifieke fasen binnen een veranderingsproces die als volgt zijn omschreven (Reardon & Rowe, 1998):

De planningsfase betreft het verwerven van informatie, het bedenken van ideeën, het formuleren van een strategie. 'Inspirational' en 'logical' leiderschapsstijlen passen bij deze fase. Deze planningsfase is van fundamenteel belang en kenmerkt zich door innovatie en goed beoordelingsvermogen. Bij het in gang zetten van verandering is het voor de hand liggend dat deze planningsfase bestaat uit vernieuwing, uitleg, onderzoek, creatie van kansen en continu overal kritisch op zijn.

De 'enabling' fase verwijst naar het informeren, overtuigen, empoweren en bijstaan van medewerkers. Deze fase vereist in verschillende mate de leiderschapsstijlen 'logical', 'inspirational' en 'supportive'. De juiste combinatie van de drie leiderschapsstijlen moet de verwachte resultaten opleveren.

De 'launching' fase refereert aan implementatie in stappen, behalen van doelen en resultaten, beoordelen van de voortgang. Het succes van deze fase kan worden behaald door een combinatie van een 'commanding' en 'logical' stijl. Deze fase vraagt veel aandacht en nauwkeurigheid, aangezien deze fase het moment vertegenwoordigt waarop de plannen en strategieën voor verandering worden gelanceerd. Deze fase moet worden gemanaged met een 'commanding' en 'logical' stijl, die bestaat uit richting geven, uitleg en onderzoek.

De 'catalyzing' fase kenmerkt zich door inspireren, energie geven en helpen. Voor de activiteiten in deze fase moeten de 'inspirational' en 'supportive' stijlen worden toegepast voor het benutten van kansen op verandering om positieve doelen te bereiken. De 'supportive' stijl heeft als rol om het werk van medewerkers te vereenvoudigen en te voorzien in de nodige betrokkenheid van leiders door te luisteren en samen te werken.

De 'maintaining' fase verwijst naar toezicht houden op de voortgang, anderen begeleiden, energie geven en assisteren. Leiderschapsstijlen die in deze fase positieve resultaten kunnen geven zijn de 'logical', 'inspirational'

en 'supportive' stijlen. Deze fase is complex te noemen en vereist een mix van actie en tactiek. De combinatie van de drie stijlen geeft de nodige houvast voor medewerkers om het goede werk voort te zetten en gaandeweg meer vertrouwen te krijgen. Ook al is het de laatste fase, leiders moeten continu zoeken naar innovaties. Voor deze fase ligt de nadruk voor de stijl op mensen. Overtuiging is hierbij cruciaal en vereist het vermogen om goed genoeg te luisteren om te weten wat belangrijk is voor mensen (Reardon & Rowe, 1998).

| Leader style | Focuses on | Persuades by | Makes changes | Learns by |
|---------------------|-------------------|---------------------|----------------------|------------------|
| Commanding | Results | Directing | Rapidly | Doing |
| Logical | Innovation | Explaining | Carefully | Studying |
| Inspirational | Opportunities | Creating trust | Radically | Questioning |
| Supportive | Facilitating work | Involvement | Slowly | Listening |

Figuur 9. Adapted from Reardon et al (1998)

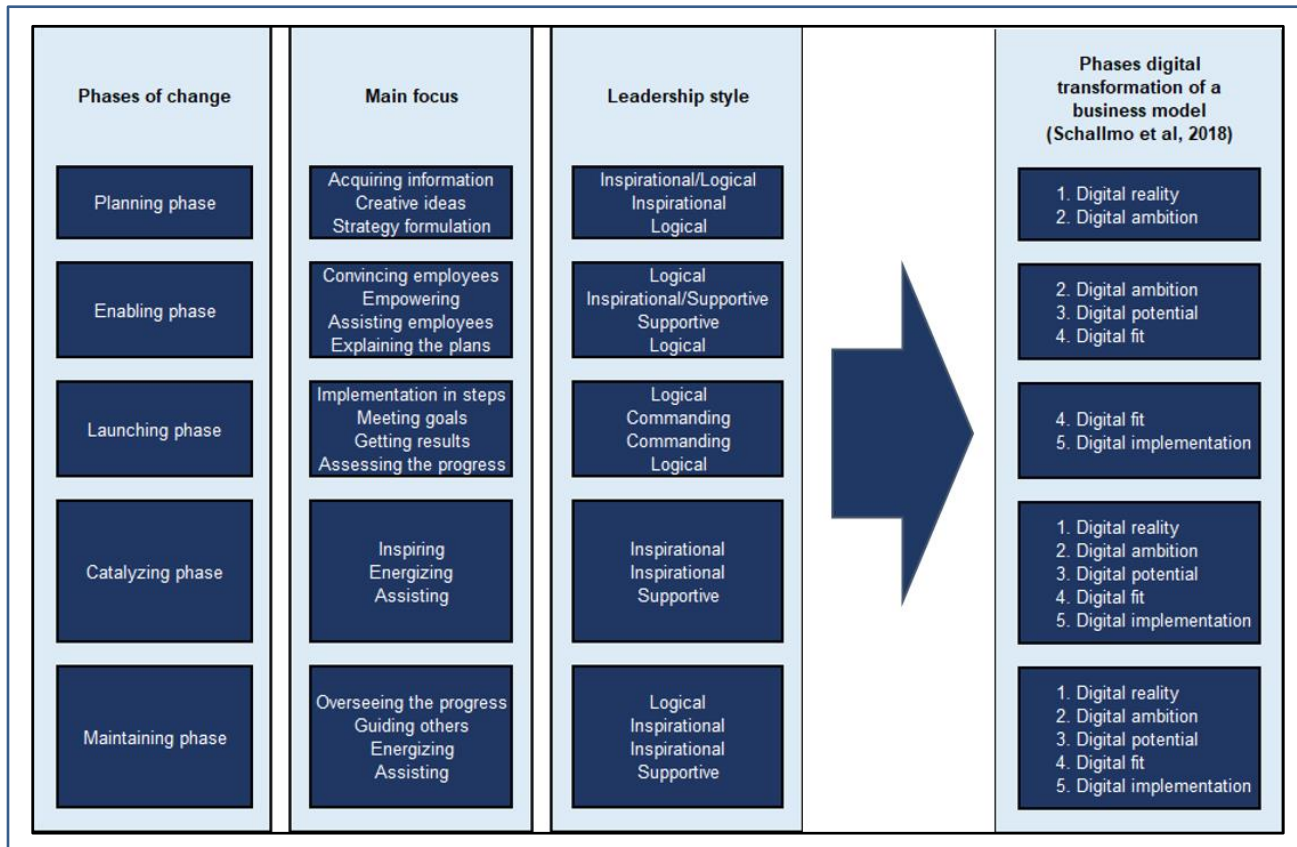
Bovenstaande concepten vormen een consistente benadering van de relatie tussen het veranderingsproces en verschillende leiderschapsstijlen. Zoals Reardon & Rowe (1998) stellen, is het onmogelijk voor een leider om alle leiderschapsstijlen toe te passen tijdens de implementatie van het veranderingsproces, maar het is goed denkbaar dat leiders meerdere leiderschapsstijlen toepassen om te zorgen voor een optimale match tussen stijl, vaardigheid en capaciteiten waar een specifieke veranderingssituatie om kan vragen (Baesu & Bejinaru, 2013).

Ongeacht de stijl en of het eenvoudige of complexere omgevingen betreft, houdt leiderschap bij verandering het volgende in:

- Ontwikkeling van bekwaamheid en capaciteit binnen een team door medewerkers te ondersteunen bij het verbeteren van hun talenten.
- Creëren van voorwaarden om te leren.
- Creëren van een klimaat dat individuele en organisatorische ontwikkeling stimuleert door groeiend vertrouwen onder medewerkers.
- Nadruk op samenwerking door de resultaten van teams te waarderen.
- Focus op de effecten van innovatie en verandering.

Over het algemeen beschouwd blijken leiderschapsstijlen die gebaseerd zijn op support, facilitering en samenwerking bij de implementatie van verandering succesvoller te zijn. Leiderschap en verandering kunnen daarom niet los van elkaar gezien worden, niet in theorie en niet in praktijk omdat zij onderling afhankelijk zijn van elkaar (Baesu & Bejinaru, 2013).

Zoals in hoofdstuk 4 al aan de orde kwam hebben Schallmo et al (2018) een roadmap uitgewerkt voor de digitale transformatie van bedrijfsmodellen, deze kent vijf fasen. Als we deze vijf fasen koppelen aan het model van Reardon & Rowe (1998) komen we tot het volgende overzicht:



Figuur 10. Adapted from Reardon et al (1998) and Schallmo et al (2018)

Leiderschapsvaardigheden bij digitale transformatie

Digitaal leiderschap vraagt andere vaardigheden dan traditioneel leiderschap, omdat leiders sneller moeten handelen, moeten voldoen aan de verwachtingen van hogere productiviteitsniveaus en medewerkers met een traditionele mentaliteit moeten beïnvloeden om mee te veranderen (Kane et al, 2019). Het onderzoek van Kane (2019) toont aan dat een transformationele visie, toekomstgericht zijn, digitale mind set en aanpassingsvermogen de nieuwe noodzakelijke vaardigheden zijn voor het digitale tijdperk. Daarnaast moet een leider een goede businesscase kunnen formuleren, besluitvaardig zijn, de verantwoordelijkheid voor de transformatie behouden en medewerkers empoweren om te slagen (Kane et al, 2019). Digitale leiders hebben de competenties nodig van bekwame 'change leaders' om zaken, mensen en culturele transformatie te leiden of te vereenvoudigen (Hearsum, 2015). Uit het onderzoek van Hearsum (2015) blijkt dat de volgende capaciteiten essentieel zijn voor digitale leiders:

1. Aanpassingsvermogen om te kunnen veranderen.
2. Samenwerking om met collega's op alle niveaus samen te werken en elkaar uit te dagen.
3. Innovatie door bereid te zijn risico's te nemen, fouten te maken en te leren.
4. De klant centraal stellen.
5. Zelfkennis, bereidheid tot leren, bewust van persoonlijke impact en van anderen.

6. Begrip dat organisaties menselijke systemen zijn en de gedragspatronen zien en beïnvloeden.
7. Een luisterend leider zijn waar iedereen bij terecht kan voor vragen en meningen.
8. Begrip van het verschil tussen digitale technologie en digitale cultuur.
9. Begrip van de impact van technologie op de zakelijke omgeving.
10. Begrip van de noodzaak om een passend tempo aan te houden, die niet altijd snel hoeft te zijn.

6.2 Onderzoeksresultaten interviews

Visie

Alle respondenten zijn het erover eens dat de beginfase van een digitale transformatie om leiderschapsvisie vraagt. In deze fase zal de vertaling van de voordelen van de transformatie plaats moeten vinden. Met name voor de mensen die de noodzaak tot verandering niet direct ervaren en voelen, maar het uiteindelijk wel moeten begrijpen. De mensen zullen de brandstof nodig moeten hebben om de transformatiecyclus door te komen. Uiteindelijk is het noodzaak te weten wat de richting wordt, die visie moet worden uitgedragen. Deze fase vraagt een andere vorm van leiderschap dan de een fase waarin met 'trial and error' verschillende modellen en instrumenten wordt ingezet om te kijken of dat het doel van de organisatie en klant dient. Het merendeel van de respondenten geeft aan dat een laag dieper in een digitale transformatie verschillende fasen mogelijk zijn afhankelijk van snelheid en complexiteit. Deze fasen kunnen om andere vormen van leiderschap vragen. Volgens de respondenten moet een leider met visie boven de organisatie blijven hangen, ongeacht in welke fase de transformatie zich bevindt, en daarop zo nodig acteren. Een digitale transformatie brengt processen, doorlooptijden en cycli met zich mee, waarbinnen met leiderschapsstijlen gevarieerd zal moeten worden om effectief te kunnen zijn.

De kaders van de harde kant van de transformatie targets kunnen top-down bepaald worden, maar er moet op alle niveaus vrijheid bestaan voor het bereiken daarvan. Dat moet zo laag mogelijk in de organisatie worden weggezet zolang iedereen bereid is de verantwoordelijkheden daarvoor te dragen en invulling aan te geven. Om succesvol te zijn met digitale transformatie zal meer overgelaten moeten worden aan mensen en de ruimte gegeven moeten worden aan mensen. Meerdere respondenten geven daarbij aan dat daar een platte organisatiestructuur bij past. Het merendeel van de respondenten geeft aan dat de daadwerkelijke strategie van Allianz vooral in het teken staat van aandeelhouderswaarde en in dat opzicht een top-down leiderschapscultuur ervaren. Top-down leiderschap gaat volgens hen ten koste van empowerment, ruimte, creatieve processen en innovatie. Van de andere kant begrijpen alle respondenten dat er bij een commerciële organisatie druk staat op de verwachtingen, dan moeten er ook harde beslissingen genomen worden en efficiënt geopereerd.

Afhankelijk van de omstandigheden kan een bepaalde leiderschapsstijl gewenst zijn. Gedeeld leiderschap eerder waar het de samenwerking, verbinding en relaties betreft. Maar als zich een crisissituatie voordoet waarbij de noodzaak tot verandering zeer hoog is dan is top-down leiderschap veelal effectiever. Directief leiderschap heeft ook zijn voordelen ten opzichte van de valkuilen van democratische vormen van leiderschap. Zeker in situaties waar simpelweg een besluit genomen moet worden, een koers bepaald moet worden of een beslissing nodig is in korte tijd of crisis dan is eerder directief leiderschap nodig. 'Dan is polderen geen optie'. Dat vraagt om situationeel leiderschap, waarbij de leider afhankelijk van de situatie stuurt of juist ondersteunt. Een aantal respondenten geeft expliciet aan dat de competenties van medewerkers daar een belangrijke factor voor kunnen zijn.

Een digitale transformatie vereist pioniers en deskundigen Er zijn mensen nodig die een digitale transformatie voor elkaar weten te krijgen met de juiste kennis en kunde. Daarnaast is een stuk ondernemerschap onder de medewerkers middels 'trial and error' ook van belang. Mensen hebben nodig dat ze begrijpen wat digitale

transformatie is en vraagt. Er komt in dit digitale tijdperk namelijk heel veel data sneller op ons af en dat moeten teams snel kunnen analyseren, begrijpen en zich daarop aanpassen. Dat vraagt om flexibiliteit en snelheid om te kunnen veranderen met goede signalering van die data door de organisatie. Organisaties willen digitaal transformeren en daarom is het belangrijk goed helder te hebben wat nu eigenlijk te veranderen. ***‘Willen we de mensen veranderen of willen we de processen veranderen of gaan we alles veranderen?’*** Uiteindelijk heeft digitale transformatie een doelstelling en wat is de organisatorische doelstelling om digitaal te transformeren? Wat voor initiatieven moeten er ondernemen worden om die doelstelling te bereiken? Een respondent geeft aan: ***‘Ieder initiatief om die doelstelling te bereiken heeft een managementteam nodig en daarmee geef je mensen ook verantwoordelijkheid. Alignment tussen de teams is noodzakelijk. Zeker omdat de verschillende disciplines zoals marketing, sales en customer service gebruik maken van dezelfde data moeten deze teams gestroomlijnd zijn.’*** Alle respondenten zijn van mening dat digitalisering vanuit een departementale gedachte moet worden voorkomen. Daarom is het bij een digitale transformatie belangrijk iemand erboven te hebben of een stuurgroep te hebben, die aangeeft wat het uiteindelijke collectieve doel is.

Ook binnen de teams is deze alignment belangrijk, ruis in de communicatie moet worden voorkomen om de kwaliteit en snelheid van het resultaat te borgen. Top-down moeten de kaders dus duidelijk worden gesteld, maar niet invullen voor het team. Deze invulling moet bij het team zelf gelaten worden (bottom-up) en hun eigen invloed te geven op het proces, dat komt de werktevredenheid en productiviteit alleen maar ten goede. Er moet alleen niet doorgeslagen worden in de vrijheid van het idee autonoom te zijn en dan alles zelf denken te kunnen bepalen. Er is nog steeds een grote rol voor het management om richting te geven aan een team. Daarbij is het belangrijk dat er van de ene kant beslissingen worden genomen en af en toe de baas van het team te zijn. Het is daarbij belangrijk wel op hetzelfde niveau te blijven, dat is niet even natuurlijk voor iedereen.

Complexiteit

Kenmerkend voor een digitale transformatie is complexe materie met specifieke kennis, gedreven door data. Heel veel van dat soort verschillende databases, programma, wet- en regelgeving moeten bij elkaar worden gebracht. Omdat men vooral vooruit wil moeten er besluiten genomen worden. Een te brede besluitvorming is daarbij niet altijd goed, dat kan contraproductief werken. Ook om te voorkomen dat er teveel op eerdere besluiten wordt teruggekomen. Het antwoord op deze complexiteit kan het beste worden gegeven door de experts. Het is daarom van essentieel belang over de juiste experts te beschikken die puur worden ingezet op hun expertise en geen randzaken. Binnen de digitale transformatie van Allianz zien de respondenten dat de werkzaamheden steeds uitdagender en complexer worden. Veel collega's passen zich daar in positieve zin op aan, maar niet allemaal. Niet alle collega's blijken over de juiste competenties en waarden zoals ondernemerschap en risico durven nemen te beschikken om de veranderingen van de werkzaamheden het hoofd te bieden.

Het merendeel van de respondenten geeft aan dat een organisatie vanuit alle niveaus bereid moet zijn om te vertrouwen op mensen die over de juiste kennis beschikken. Werken met complexe data en conclusies daaruit willen trekken vraagt om verschillende disciplines om die data te analyseren. Specialististen zullen dan de ruimte en het woord moeten krijgen om conclusies uit die data te trekken.

‘Als leider heb je waarschijnlijk niet het specialisme. Dan vaar je op de conclusies van specialisten en wil je dat er een goede democratische beslissing uit voorkomt waar alle afwegingen zorgvuldig zijn genomen. Dan vaar je op de specialisten en moet je daar als leider achter staan om te ondersteunen. Dan moet je vooral niet de hiërarchische leider willen zijn.’

Lead by example

De voorbeeldfunctie wordt door de respondenten als belangrijk gezien. Een aantal respondenten geeft aan dat in moeilijke situaties nog weleens wordt teruggevallen in het oude directieve gedrag, dat wordt als negatief ervaren. Het merendeel van de respondenten geeft aan dat het management volledig overtuigd moet zijn van de richting die de organisatie op wil en dat ook als eerste in de praktijk brengt. Een enkele respondent is van mening dat het management van Allianz moeite heeft met het loslaten van verantwoordelijkheid en loslaten van beslissingsbevoegdheid. De verklaring die daarvoor wordt gegeven is dat sommige managers binnen Allianz te veel betrokken zijn bij de inhoud.

Een meerderheid van de respondenten vindt dat de beste stap om tot de gewenste leiderschapscultuur voor een digitale transformatie te komen leading by example is. Van bovenaf moet er een cultuur zijn die binnen alle lagen gedragen wordt. Uiteindelijk moet de manager daar de eerste aanzet toe geven. Die moet vertrouwen geven, ruimte geven en open staan voor andere meningen.

Eén van de respondenten verwoordt dat als volgt: *'Als je als leiderschapsteam zegt, zo zetten we het in en vliegen we het aan, daarmee zet je de toon en geef je ook het voorbeeld voor de rest van de organisatie. Want transformatie doe je altijd met elkaar. Als je de aanvliegeroute niet alleen goed laat zien, maar vooral ook laat voelen dan helpt dat sowieso, los van de inhoud, naar de hele organisatie toe.'* Dit geeft vooraf een stuk commitment en vervolgens ook tijdens de transformatie ka daar actief op worden gestuurd. Een transformatie kan nooit zonder samenwerking in de keten en medewerkers. Dus als de aansturing een andere is dan dat gevraagd wordt aan de mensen, dan gaat dat zeker bij een transformatie vroeg of laat schuren.

Ruim de helft van de respondenten vindt dat binnen een digitale transformatie 'trial and error' belangrijk is. Vanuit leiders is dan belangrijk om ook echt te laten zien en voelen dat fouten gemaakt mogen worden zolang er maar van wordt geleerd. Dit straalt dan ook af op de mensen op de vloer dat zij geïnspireerd worden door een leider die de palen bij aanvang van een transformatie zo duidelijk, snel, ver en diep mogelijk om zich heen de grond in slaat. De mensen op de vloer komen dan wel met ideeën en initiatieven. *'Een leider die dan te autoritair is helpt niet, omdat de mensen na verloop van tijd dan het ondernemerschap laten vallen en denken onze leider beslist toch alles.'* De ideale balans door de respondenten wordt daarbij gezien dat besluiten genomen moeten worden, maar laat mensen zelf met de ideeën, voorstellen en desgewenst uitwerking komen.

Meerdere respondenten benoemen expliciet het belang van een empathisch leider boven een team die dat authentiek tot uiting brengt en dat dan ook van zijn mensen verwacht. Mensen zullen daardoor meer rekening met elkaar houden en zullen zich er consequenter naar gaan gedragen. Empathisch leiderschap leidt volgens deze respondenten ook tot een betere prestatiecultuur, daarvoor zal op de juiste mensen moeten worden geselecteerd.

6.3 Deelconclusie

In dit hoofdstuk is de deelvraag behandeld: Welke leiderschapsstijlen kunnen instrumenteel zijn tijdens digitale transformatieprocessen? Samenvattend kan worden gesteld dat digitale transformatie andere eisen aan medewerkers stelt en daarmee ook aan de stijl van leidinggeven. Een grote verandering zoals digitale transformatie wordt niet opgelost door technologie, maar door mensen. Het sneller kunnen anticiperen op veranderingen door organisaties vraagt om wendbare, betrokken medewerkers die steeds vaker hoog opgeleid zijn. Ongeacht de stijl en of het eenvoudige of complexere omgevingen betreft, houdt leiderschap bij verandering in om oog te hebben voor het leer- en ontwikkelingsaspect van medewerkers, vertrouwen, samenwerking en de effecten van innovatie en verandering. Digitale leiders moeten in staat zijn de organisatie, mensen en cultuur te transformeren of te vereenvoudigen.

Participatief leiderschap stimuleert innovatief gedrag in organisaties, doordat het leidt tot een ondersteunend teamklimaat en een innovatieve cultuur (Manz et al, 1989; Ogbanna & Harris, 2000). Een hogere betrokkenheid van de medewerkers bij de besluitvorming binnen de organisatie, moedigt de medewerkers tevens aan met ideeën te komen over vernieuwingen of verbeteringen van producten en methoden. Daarmee wordt de kans op positieve resultaten beïnvloedt die nodig zijn voor een succesvolle verandermanagementstrategie (Fatima et al, 2017). Meer autonomie van medewerkers zal eraan bijdragen dat medewerkers zelf vindingrijke ideeën vormgeven, testen en realiseren (Manz et al, 1989). Niet alleen de ontwikkeling van medewerkers maar ook het vermogen om als organisatie te veranderen en aan te passen is belangrijk om effectief te blijven naar de toekomst toe (Van Breukelen et al, 2005).

Coachend leiderschap kan medewerkers helpen bij het stellen en versneld bereiken van werk gerelateerde doelen (Megginson & Boydell 1979, Grant 2014). Volgens de mening van verschillende wetenschappers (Kelley et al, 2005; Page & de Haan 2014), kan coaching een duurzame organisatieverandering bevorderen. Om de medewerker zo goed mogelijk te empoweren en verandering te omarmen bij een digitaal transformatieproces past een leiderschapsstijl waarbij leiders de medewerkers in een coachende rol aanmoedigen om deel te nemen aan de gezamenlijke besluitvorming. De respondenten geven aan dat het creëren van ondernemerschap onder de medewerkers daarbij van groot belang is en er ruimte moet zijn voor 'trial and error'. Dit motiveert medewerkers tot meer innovatie. Leiderschap en verandering kunnen niet los van elkaar gezien worden. Elke fase van verandering kan om een specifieke leiderschapsstijl vragen. Leiderschapsstijlen die gebaseerd zijn op support, facilitering en samenwerking blijken volgens Reardon & Rowe (1998) bij het mogelijk maken van verandering succesvol te zijn. Bij het richting geven van de organisatiekoers waarbij de plannen en strategieën voor verandering worden gelanceerd kan een meer commanding leiderschapsstijl geschikter zijn (Reardon & Rowe, 1998). Het is zowel volgens de literatuur en de respondenten aannemelijk dat leiders meerdere leiderschapsstijlen toepassen om te zorgen voor een optimale match tussen stijl, vaardigheid en capaciteiten waar een specifieke verandersituatie om kan vragen (Baesu & Bejinaru, 2013). Zowel uit de literatuurstudie als vanuit de respondenten blijkt dat transformationele leiders een voorbeeld zijn voor anderen om te volgen, inspireren om succesvol te zijn, een gedeelde visie ontwikkelen en creativiteit te versterken (Holten & Brenner, 2015). De voorbeeldrol van leiders in tijden van transformatie is van belang. Meerdere respondenten benoemden daarnaast nog expliciet het belang van een empathisch leider boven een team die dat authentiek tot uiting brengt. Mensen zullen daardoor meer rekening met elkaar houden en zich daar consequenter naar gaan gedragen. Empathisch leiderschap leidt volgens deze respondenten ook tot een betere prestatiecultuur.

COLLABORATIEF LEIDERSCHAP

7

7 COLLABORATIEF LEIDERSCHAP

Het doel van dit hoofdstuk is om antwoord te geven op deelvraag 4:

In hoeverre mag een door Allianz geprefereerde collaboratieve leiderschapsstijl als een geschikte leiderschapsstijl beschouwd worden tijdens digitale transformatieprocessen of zijn er betere alternatieven?

Het antwoord op deze deelvraag zal worden onderbouwd vanuit de literatuur en interviews. De onderzoeksresultaten zullen ondersteuning bieden bij de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag. Dit hoofdstuk zal worden afgesloten met een deelconclusie.

7.1 Beantwoording deelvraag 4

Een groeiend aantal wetenschappers is van mening dat top-down leiderschap onrealistisch is en niet meer past bij complexe situaties (Bennis, 1999). Hoewel het gebruik van de term collaboratief leiderschap een vrij recent fenomeen is, kent de conceptuele onderbouwing eigenlijk een lange geschiedenis in organisatie- en groepsstudies (Pearce & Conger, 2003). De beroemde Hawthorne-onderzoeken erkenden bijvoorbeeld al het belang van 'peers' bij het vaststellen en handhaven van productiviteitsnormen. De invloed van 'peers' was minstens net zo belangrijk als die van managers (Roethlisberger & Dickson, 1939). Onderzoek naar relaties tussen leidinggevend en medewerkers maakt het verschil duidelijk tussen leiders die een inclusieve leiderschapsstijl toepassen door overleg en samenwerking met medewerkers. Medewerkers die collaboratief leiderschap ervaren, ervaren een breed scala aan positieve resultaten, zoals verhoogde productiviteit, tevredenheid en succes (Graen & Uhl-Bien, 1995). Door de recentere nadruk op zelfsturende teams, collectief leiderschap en medewerkersbetrokkenheid is het concept van collaboratief leiderschap prominenter geworden (Barker, 1993). Om samenwerking tot stand te brengen, moeten leiders groepen empoweren met autoriteit en verantwoordelijkheid om beslissingen te nemen (Perry et al, 1999). De teamwaarden en structuur vloeien eerder voort uit interactie met de leider dan uit controle (Graen, 2003). Op deze manier omvat samenwerking niet alleen uitwisselingen tussen leiders en leden, maar ook uitwisselingen tussen leden onderling (Graen, 2006). Als gevolg hiervan is het groepsleiderschap een co-constructie aangezien de leiderschapsfuncties overdraagbaar zijn tussen de groepsleden (Burke, Fiore & Salas, 2003). Onderzoek wijst uit dat teams die collaboratief leiderschap beoefenen effectiever zijn (Perry et al, 1999).

In hoofdstuk 2 kwam al aan de orde dat uit onderzoek van Raelin (2006) blijkt dat de wetenschap het concept van collaboratief leiderschap op verscheidene manieren heeft omschreven en gedefinieerd, zoals participatief leiderschap, democratisch management, power sharing, joint decision making, empowerment en consultation. Collaboratief leiderschap is daarmee een paraplu-begrip. Raelin (2006) stelt dat alle uitingen van het fenomeen collaboratief leiderschap het volgende gemeenschappelijk hebben:

Wanneer mensen, die een belang hebben bij een onderneming, elke kans wordt gegeven om deel te nemen aan de onderneming, inclusief de implementatie, verzekert dat hun betrokkenheid aan de onderneming. Collaboratief leiderschap vereist echte deelname aan leiderschap, besluitvormingsniveaus en besluitvormingsprocessen (Raelin, 2006).

In geval van collaboratief leiderschap hebben medewerkers die veranderingen doorvoeren en tevens betrokken zijn bij het ontwerp van deze veranderingen de neiging er alles aan te doen om ervoor te zorgen dat hun plannen worden vervuld. Bovendien, wanneer deze mensen volledig betrokken zijn bij de implementatie van

verandering, hebben ze de neiging om zich ertoe te verbinden de verandering tot het einde toe te volgen (Raelin, 2003).

Welke vorm de gedragsverandering ook aanneemt, collaboratief leiderschap vereist dus op alle niveaus deelname aan leiderschap en besluitvorming (Glew et al, 1995). Er zijn drie aanvullende principes die verband houden met collaboratief leiderschap (Raelin, 2006):

1. Alle discussie binnen de groep is gebaseerd op een collectieve positie of standpunt van niet-oordelend onderzoek.
2. Het onderwerpen van de eigen ideeën en opvattingen aan de kritische blik van anderen.
3. Medewerkers moeten de mening koesteren dat er iets nieuws of unieks zou kunnen ontstaan uit een wederzijds onderzoek dat de kijk van de deelnemers op de werkelijkheid zou kunnen reconstrueren.

Aan deze principes zijn vier operationele perspectieven verbonden die van cruciaal belang zijn bij het opzetten van een praktijk van collaboratief leiderschap. Deze zijn geïntroduceerd door Raelin (2003). De vier perspectieven roepen leiders op om concurrent, collective, mutual en compassionate te zijn.

Concurrent: in elke groep kan meer dan één leider tegelijkertijd opereren, leiders delen hun macht graag met anderen op een natuurlijke wijze.

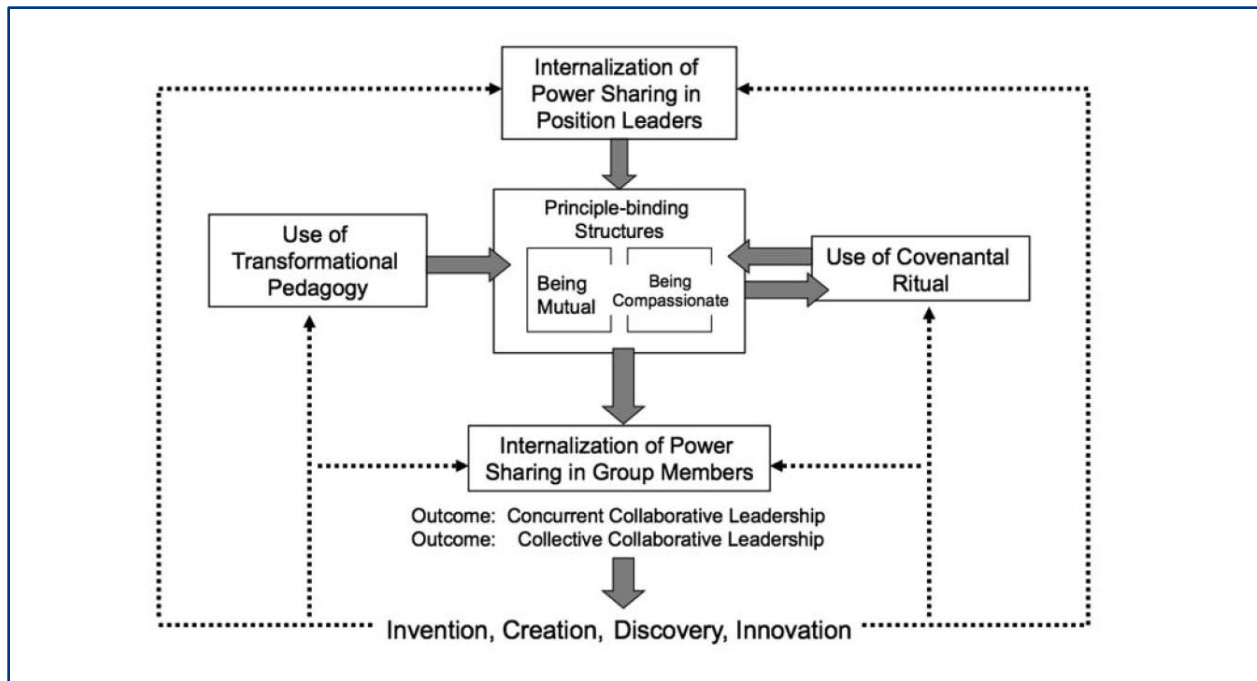
Collective: de groep is niet alleen afhankelijk van één persoon om actie te ondernemen of beslissingen te nemen namens anderen.

Mutual: alle leden van de groep hebben controle over de groep en kunnen namens de hele groep spreken.

Compassionate: leiders zetten zich onvoorwaardelijk in om de waardigheid van anderen te behouden, leiders nemen het standpunt in van een leerling die het aanpassingsvermogen van de groep als afhankelijke ziet van ieders bijdrage.

Raelin (2003) beschouwt het meer conventionele leiderschap overigens niet als minder geldig, hij ziet een collaboratieve leiderschapsbenadering alleen als praktischer en nuttiger bij het managen van organisaties in deze nieuwe eeuw en daarmee zeer relevant voor change agents. Raelin (2003) maakt een verwijzing naar Belbin (1981) dat naarmate teamleden steeds meer verantwoordelijkheid beginnen te nemen en minder afhankelijk zijn van de formele leider, het gewenste leiderschap bereikbaar wordt. Teamleden moeten hun sterke en zwakke punten in elk van deze rollen kunnen bepalen. Het is niet alleen belangrijk dat leden leiderschapsrollen delen, maar ook dat ze erkennen dat ze onderscheidend moeten worden benadrukt tijdens situaties. Organisaties die daar rekening mee houden, kunnen daarmee een effectief team samenstellen. Als elk individueel teamlid de rol vervult die van nature het beste past draagt dat bij aan een optimaal team-functioneren. Belbin stelt dat teams die evenwichtig zijn geformeerd tot goede resultaten zullen komen. Teamleden met verschillende individuele persoonlijkheden kunnen elkaar complementeren en verbeteren. Het team moet noodzakelijkerwijs niet om de teamleider heen gebouwd worden. Dit past ook goed bij het concept van collaboratief leiderschap (Raelin, 2003). De centrale persoon binnen het team kan dan ook net zo goed een expert, creatieve geest of intellectueel zijn.

Op basis van de inzichten over collaboratief leiderschap van de vooroorlogse auteurs Follet en Smith, zijn Mendenhall & Marsh (2010) tot onderstaand framework van collaboratief leiderschap gekomen, waarbij de opvattingen van Raelin (2006) zijn samengebracht met het werk van de auteurs Follet en Smith.



Figuur 11. Framework collaboratief leiderschap

De internalisering van 'the value of power sharing' is nodig om samenwerking binnen groepen te laten plaatsvinden, de traditionele autoritaire machtsverhoudingen moeten daarvoor worden gewijzigd. Na deze internalisering is het mogelijk om andere 'group members' te socialiseren om de filosofie, principes en praktijken toe te passen die noodzakelijk zijn voor collaboratief leiderschap.

Mendenhall & Marsh (2010) zijn met behulp van het gedachtengoed van Follett, Smith en Raelin tot onderstaande inzichten gekomen in wat de kernaspecten zijn voor een succesvolle internalisering van collaboratief leiderschap.

Transformationele pedagogiek: de principes van collaboratief leiderschap moeten aangeleerd worden. De innerlijke persoon moet naar een hoger niveau, dit vraagt om een cognitieve en emotionele verandering van de deelnemers die door de organisatie moet worden gefaciliteerd. Raelin (2006) adviseert voor deze transformationele pedagogiek het proces van action-learning.

Principe-bindende structuren: de dimensies 'being mutual' en 'being compassionate' van Raelin (2006) moeten plaatsvinden in een organisatiecontext die in filosofische en culturele zin past met collaboratief leiderschap. Om blijvende kracht van collaboratief leiderschap uit te laten gaan vereist een juiste structuur. Het framework maakt het belang duidelijk voor het topmanagement om collaboratief leiderschap te internaliseren en manifesteren binnen de organisatie. Dit zal namelijk een bekrachtiging zijn voor individuen lager in de formele organisatiehiërarchie om ook een hoger niveau van collaboratieve groepsprestaties na te streven.

Convenant ritueel: de mate waarin een organisatie rituelen uitvoert waarbij individuen zich verbinden om te handelen volgens de principes van collaboratief leiderschap zal bijdragen aan collaboratief leiderschap. Een convenant ritueel voor het delen van de macht is daarvoor een vereiste. Er kan sprake zijn van een wederzijds versterkende relatie tussen verbondsritueel en de organisatiestructuren die aanwezig zijn in de interacties van een groep. De mate van de principe-bindende structuren verhogen waarschijnlijk de doeltreffendheid van de verbondsrituelen. De mate waarin deze rituelen betrokkenheid oproept bij de groepsleden draagt op zijn beurt

bij aan de effectiviteit van structuren die collaboratief leiderschap op termijn weer kunnen versterken. Het framework van Mendenhall & Marsh (2010) laat uiteindelijk zien dat één van de belangrijkste variabelen die wordt voortgebracht door collaboratief leiderschap de output is van: uitvinding, creatie, ontdekking en innovatie. Mendenhall & Marsh (2010) beweren dat onderdeel zijn van collaboratief leiderschap de intrinsieke motivatie bij de organisatieleden verhoogt om betrokken te blijven aan dit proces. Organisatieleden kunnen hierdoor meer voldoening in hun werk vinden. Op deze manier resulteert collaboratief leiderschap dus in de ontwikkeling van uitvinding, creatie, ontdekking en innovatie binnen een organisatie.

De belangrijkste aspecten van collaboratief leiderschap

Volgens Bennet (2004) ondersteunen en voeden collaboratieve leiders de gehele 'workforce'. Deze leiders kunnen door de gehele organisatie gevonden worden, op alle niveaus en binnen alle teams. Deze leiders bieden hun professionele expertise en kennis wat de organisatie succesvol maakt, ondersteunen de structuur, handhaven de 'action culture', creëren kennis en behouden organisatorische afstemming in een veranderende wereld. Collaboratieve leiders kunnen zowel top-level beslissers, rolmodellen en medewerkers zijn. Zij werken met elkaar samen om de taken uit te voeren en anderen te helpen met hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. Hieronder volgt een beschrijving van de kenmerken, vaardigheden en stijlen van collaboratief leiderschap. De belangrijkste aspecten van collaboratief leiderschap zijn (Bennet, 2004): waarden, vertrouwen, empowerment, alignment, communicatie van visie, doel en richting, opdracht en evaluatie, monitoren en bouwen van de cultuur, integratieve competenties, sense-making en samenwerking.

Waarden

Organisatiewaarden worden zichtbaar gemaakt, besproken, geanalyseerd en gebruikt als basis voor gedrag, beslissingen en prestatieverwachtingen van de organisatie. Tegelijkertijd bieden gemeenschappelijke waarden een manier om met elkaar om te gaan en een basis om vertrouwen en begrip op te bouwen. Een belangrijke rol van organisatiewaarden is hun bijdrage aan de empowerment van kenniswerkers. Als individuen de waarden van de organisatie begrijpen en zich daarin kunnen vinden, dan creëert dat ruimte voor besluitvorming omdat ze inzien welke beslissingen wel en niet acceptabel zijn. Deze informatie helpt ook bij het verminderen van externe complexiteit doordat er beter gefilterd en geselecteerd kan worden op die kansen die bij de waarden van de organisatie passen.

Vertrouwen

Vertrouwen is fundamenteel voor het vermogen om te delen, beïnvloeden en toepassen van kennis wanneer dat nodig is. Vertrouwen is moeilijk te creëren en is breekbaar in tijden van stress. Vanuit het perspectief van een collaboratief leider moeten woord en gedrag consistent en objectief zijn, waarbij rekening wordt gehouden met de medewerkers. Empowerment, snelle communicatie, teamwerk, het nemen van risico's en wederzijds respect zijn allemaal gebaseerd op vertrouwen tussen medewerkers onderling en tussen de organisatie en de medewerkers.

Empowerment

Medewerkers moeten in staat worden gesteld hun kennis te gebruiken en te kunnen handelen. Soms alleen, maar vaker in samenwerking met anderen. Hierdoor kunnen medewerkers zichzelf beter organiseren, aanpassen en sneller reageren op veranderingen. Een goede benadering van empowerment is dat de medewerkers worden geholpen bij het maken van de beste beslissingen door hen kennis, kaders en context te bieden.

Alignment

Alignment is het proces dat er voortdurend voor zorgt dat de activiteiten van medewerkers de gemeenschappelijke visie en doel van de organisatie ondersteund. In een veranderende omgeving, moet er een netwerk zijn dat het bewustzijn en samenhang tussen activiteiten handhaaft. Hier ligt een taak voor de

collaboratieve leiders om te verbinden bij het oplossen van problemen en het realiseren van de doelen. Een andere rol van collaboratief leiderschap is ervoor te zorgen dat de strategie, structuur, cultuur, processen en leiderschap coherent zijn en de beoogde organisatierichting ondersteunen. Collaboratieve leiders doen dit door hun netwerken en relaties met elkaar. Daarnaast tevens door samenwerking tussen managers en kenniswerkers om de cultuur, structuur en processen consistent te houden. Hierbij moeten de medewerkers worden ondersteund om het gewenste zelfinitiatief, empowering en collaboratieve gedrag te laten zien dat nodig is voor het succes van de organisatie. Saint-Onge (2000) stelt dat om aan deze behoeften te voldoen, de organisatie een contract met medewerkers moet hebben waarin hun betrokkenheid waarde creëert in ruil voor de mogelijkheid om vaardigheden te ontwikkelen (Saint-Onge, 2000).

Visie, purpose en richting communiceren

Het topmanagement communiceert continu de visie, het doel en de richting van de organisatie. Visie biedt medewerkers kennis van wat de organisatie is. Daarbij moet gedacht worden aan cultuur, overtuigingen en waarden. Ook hoe de organisatie overkomt op een goed geïnformeerde buitenstaander hoort hierbij. Om kracht en energie uit te laten gaan van visie, doel en richting moeten medewerkers zich hier van bewust zijn, de betekenis begrijpen en erin geloven dat het waard is om ernaar te handelen.

Team lead

Teams zijn een belangrijk middel voor collaboratieve leiders voor de communicatie, ondersteuning en beïnvloeding van medewerkers. Het creëren en onderhouden van een samenwerkingsomgeving voor teams heeft een grote invloed op de houding, verwachtingen, kwaliteit van het werk, gevoel van waardering en eerlijke behandeling van teamleden. De succesvolle teamleider zal een balans vinden tussen zelforganisatie van het team en het geven van richting. Collaboratieve leiders zullen in beginsel geen autoriteit uitoefenen tenzij ze voorzien dat het team verkeerd handelt. De teamleider heeft invloed op het team bij het vaststellen van prestatienormen, het bepalen van training en ontwikkeling en het formuleren van een strategie voor teamsucces.

Opdracht en evaluatie

Met behulp van teams of een selecte groep van experts stellen leiders doelen en laten ze hun team bepalen hoe ze zich moeten organiseren om deze te bereiken. In sommige gevallen, afhankelijk van de situatie, selecteren teams zelf doelen en organiseren ze zichzelf om specifieke resultaten te bereiken. Evaluaties zijn gebaseerd op zowel team- als individuele prestaties, zoals die worden gezien door de teamleden, de teamleider, het topmanagement en andere belanghebbenden.

Monitoring en bouwen van de cultuur

Als trendsetters en rolmodellen spelen collaboratieve leiders een sterke rol bij het observeren hoe het werk wordt gedaan en bij het beïnvloeden van de werkomgeving en de verwachtingen van medewerkers. Hun gevoeligheid voor informele netwerken en voor culturele veranderingen in combinatie met hun samenwerkingsstijl en leiderschapspectief helpt hen de cultuur te voeden.

Integratieve competenties

Integratieve competenties houdt de behoefte van kenniswerkers in om hun competenties buiten hun eigen discipline uit te breiden, zodat ze een breder perspectief ontwikkelen en daarmee bewuster zijn van de impact van hun acties op andere delen van de organisatie.

Sense-making

Collaboratieve leiders moeten hun gevoel, intuïtie, inzicht, oordeel en ervaring kunnen gebruiken om bruikbare patronen en interpretaties uit chaotische situaties te halen. Om dit te doen, ontwikkelen deze leiders kennis over kennis, leren ze op hun gevoel af te gaan, waarbij ze gebruik maken van zingeving door middel van

technieken als dialoog, brainstorming, situatieanalyse, verificatie, computermodellering en scenario-ontwikkeling. Lezen en leren buiten de directe werkbelangen van de leider creëert een breed bewustzijn van perspectieven en mogelijkheden die helpen om verschijnselen die op het eerste gezicht niet van belang zijn beter te begrijpen (Weick, 1995).

Samenwerking

Volgens Kayser (1994) betreft samenwerking nauwe communicatie en het delen van begrip zonder verborgen agenda's. Samenwerking vereist een open en vertrouwensrelatie waarbij elke partij de eigen competenties inbrengt en met anderen samenwerkt om ieders inspanningen op elkaar af te stemmen en te integreren. Het is door een collaboratieve benadering van relaties dat leiders hun legitimiteit verdienen en tegelijkertijd de medewerkers dienen.

7.2 Onderzoekresultaten interviews

De belangrijkste aspecten van collaboratief leiderschap vanuit de respondenten

Alle respondenten zijn het erover eens zijn dat collaboratief leiderschap tot een beter draagvlak kan leiden voor verandering. De toepassing van collaboratief leiderschap zien de respondenten echter niet altijd terug binnen Allianz. Collaboratief leiderschap sluit goed aan bij de strategische pijler 'Digital as default', die boodschap is intern ook voldoende geland. Deze respondenten vinden wel dat de uitrol van de kaders van digitale transformatie te veel top-down is gebeurd vanuit München en niet in de vorm van collaboratief leiderschap. *'Wat we hebben ingezet is te veel een resultante van een top-down benadering dan van een collaboratief leiderschapsbenadering. Top-down is niet per definitie slecht. Korte termijn resultaten kun je top-down waarschijnlijk beter bereiken, maar voor gedragen en kwalitatief betere resultaten is bottom-up invloed beter.'* Voor de invulling en implementatie van de digitale transformatie wordt door deze respondenten wel collaboratief leiderschap ervaren.

Er zijn een aantal variabelen die van belang zijn voor de mate waarin collaboratief leiderschap wordt uitgerold als daar ook nog een digitale component bijkomt. Dat stuk digitalisering dat als procesmatig, zakelijk, koud en complex wordt gezien, daarbij is volgens de respondenten de persoonlijke aanpak van collaboratief leiderschap nodig. *'Je moet ergens een begin maken, en dan moet je wel voorkomen dat het een Poolse landdag volksdemocratie wordt. Daardoor is het mogelijk in de beginfase directief te zijn bij het neerzetten van de grote lijnen van het transformatieproces. Bij de implementatie moet juist ruimte worden gegeven voor interpretatie en daarmee kom je op het collaboratieve leiderschap. Het hele polderen en collaboratief leiderschap kan leiden tot vele discussies. Dat is goed, maar er moet wel focus worden gehouden en zaken worden afgemaakt.'*

Meerdere respondenten geven aan dat leiderschap te dual wordt toegepast binnen Allianz. Als het nodig is, of ook niet nodig dan wordt er in een andere dirigerende leiderschapsstijl geschoten waardoor het een diffuse organisatie wordt het gebied van leiderschapsstijl. *'Je hebt van alles wat. Je kunt er ook een keuze in maken, en uiteindelijk is een Board of Management daarbij van belang. Dat vergt ook een stuk discipline. Want de eisen die voor een digitale transformatie nodig zijn zoals kennis en kunde, deskundigheid, ondernemerschap, proberen, toestaan dat er af en toe mis gaat. Deze ontwikkelingen vergen een meer collaboratieve leiderschapsstijl.'* De respondenten vinden dat zij zelf vrijwillig meer in die collaboratieve leiderschapscultuur moeten stappen en meer moeten omarmen. Als dat niet gebeurt, zijn deze respondenten van mening er uiteindelijk toch mee geconfronteerd te worden en alsnog gedwongen worden door de omstandigheden. De respondenten verwachten dat die collaboratieve leiderschapsstijl naar de toekomst toe vanzelf naar boven komt drijven als de preferente stijl qua cultuur, ontwikkeling van mensen en hoe klanten en business partners goed te kunnen bedienen. Het is volgens de respondenten beter daar zelf al op een bepaalde manier sturing aan geven in plaats van af te wachten.

Allianz wil vanuit digitalisering de keten korter, efficiënter en effectiever maken. Vanuit die procesmatige benadering en het digitale aspect dat Allianz daarin mee wil nemen, maakt dat de waardeketen bij een groot bedrijf als Allianz erg uitgebreid is. De meerderheid van de respondenten geeft aan dat Allianz veel met stakeholders en interne en externe afstemming heeft te maken. Dat vraagt om samenwerking. ***'Met de toevoeging van de digitale component en met de waardeketen zoals we die binnen Allianz hebben dan gaat dat bij een transformatie niet helpen.'*** Daarom is volgens de respondenten een duidelijke aansturing vooraf essentieel en vervolgens ruimte voor een collaboratieve leiderschapsstijl.

In de basis is er nog geen inbedding van collaboratief leiderschap binnen de organisatie. Alle respondenten erkennen dat collaboratief leiderschap op bepaalde niveaus er wel is binnen de organisatie, maar dat het niet echt leeft. ***'We passen collaboratief leiderschap wel individueel toe. Maar de basis wordt alleen maar meer top-down als tegengestelde van collaboratief leiderschap omdat we met z'n allen moeten leveren wat aan München is beloofd. Dat is een belangrijke dagelijkse driver. Enerzijds hebben we een cultuurprogramma, bottom-up en je mag fouten maken. Anderzijds hebben we te maken met de aandeelhoudersdruk en uniformeringsdrang vanwege de digitale transformatie vanuit München. Een digitale transformatie waarbij de omstandigheden snel veranderen vergt flexibiliteit en wendbaarheid. Een top-down benadering past hier niet bij. Dat heeft ook te maken met het mandaat, dat je erop vertrouwt dat experts de juiste beslissingen kunnen nemen en niet voor iedere beslissing terug moet naar de Board of Management. Dat werkt contraproductief.'***

Empowerment:

De respondenten geven aan dat bij een digitale transformatie vaak wordt gewerkt in een divers team, verschillende disciplines. IT, business, analist, ontwikkelaar. In deze set up past collaboratief leiderschap goed, iedereen heeft de mogelijkheid tot inbreng, een soort democratisch model welke richting op te gaan. De leider bepaald als er ergens een klap op moet worden gegeven de richting. Alle krachten van zo'n team worden in een collaboratief leiderschapsmodel optimaal benut. Een collaboratief leider is in staat om al die disciplines belangrijk te maken. Als mensen oprecht belangrijk worden gevonden en dat wordt ook zo gevoeld, dat brengt een optimale betrokkenheid vanuit de mens met zich mee. Optimale betrokkenheid zorgt voor hogere productiviteit.

Collaboratief leiderschap wordt door alle respondenten gezien als de manier om in een sfeer ermee om te gaan dat iets gezamenlijk wordt opgelost en opgepakt in plaats van individueel. ***'Ook in geval van aandeelhoudersdruk is samenwerking de enige manier om daar goed mee te dealen. Iedereen heeft met die druk te maken, als je die druk niet deelt met elkaar en oplost met elkaar is anders dan dat je er zelf mee aan de slag gaat.'***

Competenties

Collaboratief leiderschap vraagt volgens de respondenten een bepaald soort profiel van de medewerker. Niet alle medewerkers zijn daar even gemotiveerd of competent toe. ***'Dat is het risico, de aanname dat iedereen in de groep altijd maar mee moet doen of dat je elkaar makkelijk kan motiveren en feedback geven en dat iedereen graag wil. Dat blijkt niet altijd.'*** Een digitale transformatie neemt nu eenmaal veel complexiteit met zich mee en niet alle medewerkers blijken in staat zich daarin aan te kunnen en willen passen. Dat terwijl je met collaboratief leiderschap juist inbreng van de medewerkers verwacht.

Relaties

Eén respondent gaf specifiek aan de combinatie tussen collaboratief leiderschap en digitale transformatie positief te vinden vanwege het samenwerkingsaspect en hoe dat relaties beïnvloedt. ***'Digitale transformatie is een extra ontwikkeling en brengt een extra diepte met zich mee waardoor je meer afhankelijk bent van anderen. Dan zie je dat de combinatie tussen een transformatietraject en collaboratief leiderschap een goede combinatie is. Want ook als leider vorm en inhoud geven aan een transformatieproces wat relatief nieuw is, ook voor de leider, moet je meer gebruik maken van de kwaliteit en capaciteiten van een team. Wat je ziet in de***

samenwerking tussen de verschillende zelfsturende teams is dat er organisch en spontaan relaties ontstaan en ontwikkelen. Die relatielijnen worden steeds definitiever waar dan een soort van structurele samenwerkingsvorm uit voorkomt. 'Digitale transformatie betekent ook een stuk creativiteit, experimenteren, doen en terugvallen. Het is onmogelijk om dat bij één leider en manager neer te leggen. Digitale transformatie en collaboratief leiderschap verhouden zich in die zin goed. Ik begrijp de invalshoek.'

Waarde:

Vanuit meerdere respondenten bleek dat digitalisering met zich meebrengt dat informatiedata op andere manieren de organisatie binnenkomt, minder in silo's. Dat vraagt om meer horizontale samenwerking. Dit is kenmerkend voor collaboratief leiderschap om het te laten werken. Digitale onderwerpen raken meerdere pilaren. Informatieverwerking door digitalisering gaat sneller. Veel sneller over disciplines heen moet informatie-uitwisseling worden verkregen. Hoe ga je daarmee om? Volgens de respondenten niet door in verticale kolommen te blijven werken, maar wel in horizontale klantenteams waarin alle disciplines gelijkwaardig zijn vertegenwoordigd. Het nadeel van dat model is dat onderling scherpte van het vakgebied kan worden gemist. Informatie ophalen uit een bepaalde kolom en dat delen in een andere kolom in een bedrijf is complex en lastig. Die kennisoverdracht kan slimmer. Iedereen is gelijk, maar iedereen heeft ook zijn eigen kennis en kunde. Dat vraagt om een oplossing die dat vertaald naar disciplines en processen waar verantwoordelijkheden en mandaat aan gekoppeld moeten worden.

Meer dan de helft van de respondenten geeft aan dat de grote meerwaarde van collaboratief leiderschap is dat deze manier van werken het beste antwoord geeft op complexiteit. In het verleden heeft Allianz zich teveel geconfronteerd gezien met projecten die te laat leverden of niet het gewenste resultaat gaven. Een agile manier van werken zoals collaboratief leiderschap helpt hier beter bij.

Een hiërarchische structuur is op zich goed blijkt vanuit de respondenten, digitale transformatie vraagt alleen om horizontalere samenwerkingsvormen. De waarde van initiatieven worden te weinig in beeld gebracht. *'We denken als Allianz te veel in kolommen. Onze CEO wil een datacultuur en onze boardmember Sales denkt in omzet en onze CUO denkt in verzekeringsresultaat. We kijken te weinig over onze silo's heen en stellen onszelf te weinig collectief de vraag wat de initiatieven ons aan waarde opleveren. Simpelweg omdat we niet dezelfde targets hebben.'* De kernvraag moet volgens de respondenten blijven wat initiatieven op gaan leveren. Dit soort waarde management moet binnen de organisatie worden gecreëerd. Hiermee wordt uiteindelijk een duidelijk en gezamenlijk doel verkregen met een focus op de juiste waarde. Iedereen moet dus eigenlijk in waarde denken, oftewel waarde management. Dat maakt dat een organisatie wendbaarder wordt en tot betere uitkomsten komt. Dat tezamen met de invloed die medewerkers hebben binnen het proces werkt ook inspirerend en motiverend voor de medewerkers. Het is belangrijk om deze waarde goed te overdenken en te formuleren voor de business en hoe dat doel kan worden behaald en getoetst gaande de weg. De waarde moet een verzameling van veranderinitiatieven zijn, die tot organisatieverbetering en uitkomst leidt. Dat vraagt om een gezamenlijk doel en samenwerking.

'Door de druk die op de digitale transformatie staat staan de vragen veel meer centraal of we de juiste dingen doen en welke waarde daarmee wordt gecreëerd voor de klanten en organisatie. Daarbij wordt minder stil gestaan of we de dingen op de juiste manier doen. Het is daarom wel heel erg belangrijk dat alle medewerkers goed op de hoogte zijn van de strategische koers van de organisatie, want zij bepalen vooral hoe we onze doelen moeten gaan behalen en moeten dan zelf kunnen kiezen wat belangrijk en minder belangrijk is om te doen. Dat is ook onderdeel van collaboratief leiderschap. Ik denk dat het altijd goed is dat alles wat je doet op een collaboratieve manier te doen, omdat je daarmee bredere input realiseert dan wanneer je dat beperkt tot een aantal key-players die de organisatie moeten besturen.' De respondenten zijn het met elkaar eens dat collaboratief leiderschap leidt tot betrokkenheid, kwaliteit en werkbaarheid van het resultaat. Bij IT-projecten wordt de definitie van de kwaliteit van het programma vaak nog teveel getoetst aan hoe het bij aanvang is bedacht in plaats van hoe werkt het in de praktijk. Met collaboratief leiderschap komen eindgebruiker en

ontwerper makkelijker bij elkaar, omdat iedereen een stuk kan bijdragen. Collaboratief leiderschap is in staat de kennis en vaardigheden binnen een organisatie te optimaliseren. *'De processen worden uiteindelijk aangestuurd door mensen. Als mensen hun kennis niet goed delen, dan leidt dat hele proces van digitale transformatie nergens toe. Dan gaat digitale transformatie niet de waarde brengen die het beoogt.'*

Gezamenlijk doel

De meerderheid van de respondenten erkent dat bij de huidige Allianz Board of Management het gezamenlijke naar één doel werken er niet altijd goed uitkomt. Een respondent reageerde als volgt: *'Iedereen is te individueel bezig met de eigen targets binnen de Board of Management.'* Het gezamenlijke doel en compassie met elkaar ontbreekt daardoor volgens de respondenten. Dit brengt niet het gewenste resultaat en komt ook een digitale transformatie niet ten goede. Een andere respondent zei: *'Ik geloof in effectieve besluitvorming en dat je het gezamenlijke belang boven het persoonlijke belang stelt. Persoonlijke belang kan je eigen silo zijn, maar ook je eigen ego. Bij dat gezamenlijke doel hoort ook, bediscussiëren en bespreken zonder dat je verleid wordt vanuit je eigen silo vanuit je eigen persoon te beredeneren. Dat betekent luisteren naar argumenten. Belangrijk is het gezamenlijke belang. Ben je bereid als beslisser om je dienstbaar te maken aan het collectieve belang. Dat geldt op alle niveaus, medewerkers en management. Durf je je eigen belang opzij te zetten op basis van inhoud, argumenten of belangen?'*

De respondenten zijn van mening dat in de basis het collaboratieve leiderschapsmodel het beste model op lange termijn is, want gezamenlijk besluiten nemen betekent gezamenlijk commitment en gezamenlijke verantwoordelijkheid. Een respondent verwoordde dat als volgt: *'In de basis ben ik er heilig van overtuigd dat het collaboratieve leiderschapsmodel het enige leiderschapsmodel is om een digitale transformatie tot stand te brengen. Bij andere projecten hoeft dat niet altijd zo te zijn. Maar juist bij een digitale transformatie moet je dat echt gezamenlijk doen, want daar zitten harde, zachte, complexe en snelle componenten in en daar kun je niet onderuit.'*

Bepaalde doelstellingen en output moeten volgens de respondenten wel gemeten worden voor collaboratief leiderschap. Mensen hebben in deze leiderschapsvorm immers meer invloed op hun omgeving en verwachtingen. Mensen kunnen zelf bijdragen aan het succes van de organisatie en met initiatieven komen. Dit moet inzichtelijk en planbaar gemaakt worden, zodat de resultaten meetbaar zijn. Dat maakt het effect van collaboratief leiderschap ook meetbaar. Dat draagt niet alleen bij aan de organisatiedoelstellingen, maar kan ook meer werkplezier geven. Als organisatie kan van alles bedacht worden, maar als de resultaten daarvan niet zichtbaar worden wordt het lastig. Het is dus van belang dat in de top van de organisatie dat begrip en inzicht is hoe resultaten en informatie aan elkaar gekoppeld zijn. Als dat meetbaar is dan is er lager in de organisatie ook beter draagvlak hoe inspanningen zich ten opzichte van resultaten verhouden.

7.3 Deelconclusie

In dit hoofdstuk is de deelvraag behandeld: In hoeverre mag een door Allianz geprefereerde collaboratieve leiderschapsstijl beschouwd worden als een geschikte leiderschapsstijl tijdens digitale transformatieprocessen of zijn er betere alternatieven? Door zowel de literatuur als de respondenten wordt bevestigd dat collaboratief leiderschap een geschikte leiderschapsstijl tijdens digitale transformatieprocessen is.

In geval van een collaboratief leiderschap hebben medewerkers die veranderingen doorvoeren die tevens betrokken zijn bij het ontwerp van deze veranderingen de neiging er alles aan te doen om ervoor te zorgen dat hun plannen worden vervuld. Bovendien, wanneer medewerkers volledig betrokken zijn bij de implementatie van verandering, hebben ze de neiging om zich ertoe te verbinden de verandering tot het einde toe te volgen

(Raelin, 2003). Deze manier van werken lijkt daarmee goed te passen in een dynamische omgeving zoals een digitale transformatie.

Het framework van Mendenhall & Marsh (2010) laat ook zien dat één van de belangrijkste variabelen die wordt voortgebracht door collaboratief leiderschap de output is van: uitvinding, creatie, ontdekking en innovatie. Mendenhall & Marsh (2010) beweren dat onderdeel zijn van collaboratief leiderschap de intrinsieke motivatie bij de organisatieleden verhoogt om betrokken te blijven aan dit proces. Organisatieleden kunnen hierdoor meer voldoening in hun werk vinden. Op deze manier resulteert collaboratief leiderschap dus in de ontwikkeling van uitvinding, creatie, ontdekking en innovatie binnen een organisatie.

Volgens Bennet (2004) ondersteunen en voeden collaboratieve leiders de gehele 'workforce'. Deze leiders kunnen door de gehele organisatie gevonden worden, op alle niveaus en binnen alle teams. Deze leiders bieden hun professionele expertise en kennis wat de organisatie succesvol maakt, ondersteunen de structuur, handhaven de 'action culture', creëren kennis en behouden organisatorische afstemming in een veranderende wereld.

Beijen (2020) stelt dat besluitvorming in de vorm van mandaat gekoppeld moet worden aan expertise. Medewerkers die het beste in positie zijn en kennis van zaken hebben moeten zelfstandig beslissingen kunnen maken. Dat zijn vaak de specialisten en niet de generalisten, de specialisten staan immers het dichtst bij de materie. Op deze manier kan er snel geschakeld worden op complexe dossiers. Medewerkers moeten volgens Bennet (2004) in staat worden gesteld hun kennis te gebruiken en te kunnen handelen. Soms alleen, maar vaker in samenwerking met anderen. Hierdoor kunnen medewerkers zichzelf beter organiseren, aanpassen en sneller reageren op veranderingen. Een goede benadering van empowerment is dat de medewerkers worden geholpen bij het maken van de beste beslissingen door hen kennis, kaders en context te bieden. In een veranderende omgeving, moet er een netwerk zijn dat het bewustzijn en samenhang tussen activiteiten handhaaft. Hier ligt een taak voor de collaboratieve leiders om te verbinden bij het oplossen van problemen en het realiseren van de doelen van een veranderende omgeving (Bennet, 2004).

Analyse van de interviews laat in de kern het volgende zien:

- Collaboratief leiderschap leidt tot een beter draagvlak voor alles, ook voor digitale transformatie. Er is volgens de respondenten eigenlijk niet echt reden om het oneens te zijn met collaboratief leiderschap.
- Een digitale transformatie kenmerkt zich als procesmatig, zakelijk, koud en complex, de persoonlijke aanpak van collaboratief leiderschap kan daar positief aan bijdragen.
- De eisen die voor een digitale transformatie nodig zijn vergen een meer collaboratieve leiderschapsstijl. Hiermee wordt bedoeld op kennis en kunde, deskundigheid, ondernemerschap, zaken uitproberen en toestaan dat er soms iets mis gaat.
- Allianz wil vanuit digitalisering de keten korter, efficiënter en effectiever maken. Vanuit die procesmatige benadering en het digitale aspect dat Allianz daarin mee wil nemen, maakt dat de waardeketen bij een groot bedrijf als Allianz erg uitgebreid is. De meerderheid van de respondenten geeft aan dat Allianz veel met stakeholders en interne en externe afstemming te maken heeft en vraagt om samenwerking. Met de toevoeging van de digitale component en met de waardeketen zoals die er binnen Allianz is gaat dat bij een digitale transformatie niet helpen. Daarom is volgens de respondenten een duidelijke aansturing vooraf essentieel en vervolgens ruimte geven voor een collaboratieve leiderschapsstijl. Collaboratief leiderschap kan leiden tot vele meningen en discussies. Dat is op zichzelf goed, maar er moeten wel knopen worden doorgehakt om uiteindelijk zaken af te maken.
- Een digitale transformatie waarbij de omstandigheden snel veranderen vergt flexibiliteit en wendbaarheid. Een top-down benadering past hier niet bij. Dat heeft ook te maken met het mandaat en het geven van vertrouwen, zodat experts zelfstandig de juiste beslissingen nemen en niet voor iedere beslissing terug moeten naar het (top)management.

- Kenmerkend voor een digitale transformatie is het werken met en in multidisciplinaire teams. In deze set up past collaboratief leiderschap goed, iedereen heeft de mogelijkheid tot inbreng. De leider bepaald als er ergens een klap op moet worden gegeven de richting. Alle krachten van zo'n team worden in een collaboratief leiderschapsmodel optimaal benut. Dat geeft een optimalere betrokkenheid en zorgt voor hogere productiviteit.
- Een digitale transformatie neemt nu eenmaal veel complexiteit met zich mee en niet alle medewerkers blijken in staat zich daarin te kunnen en willen aanpassen. Dat terwijl collaboratief leiderschap juist inbreng, eigenaarschap en ondernemerschap van de medewerkers verwacht.
- Digitale transformatie brengt een extra ontwikkeling en diepte met zich mee waardoor er grotere afhankelijkheid is van anderen. Dan helpt collaboratief leiderschap, ook voor de leider, om meer gebruik te maken van de kwaliteit en capaciteiten van een team. Door meer en intensievere samenwerking ontstaan er organisch en spontaan constructievere relaties en samenwerkingsvormen.
- Digitale transformatie betekent een stuk creativiteit, experimenteren, doen en terugvallen. Het is onmogelijk om dat bij één leider en manager neer te leggen. Digitale transformatie en collaboratief leiderschap verhouden zich in die zin goed.
- Digitalisering brengt met zich mee dat informatie en data op andere en snellere manieren de organisatie binnenkomt, minder in silo's. Dat vraagt om meer horizontale samenwerking. Dat vraagt om horizontale klantenteams waarin alle disciplines gelijkwaardig zijn vertegenwoordigd. Het nadeel van dat model is dat onderling scherpste van het vakgebied kan worden gemist. Informatie ophalen uit een bepaalde kolom en dat delen in een andere kolom in een bedrijf is complex en lastig. Dat vraagt om een oplossing die dat vertaald naar disciplines en processen waar ruimere verantwoordelijkheden en mandaten aan gekoppeld moeten worden. Collaboratief leiderschap kan daarbij helpen.
- Bij een digitale transformatie is de kernvraag wat initiatieven op moeten gaan leveren. Dit soort waarde management moet binnen de organisatie worden gecreëerd. Een duidelijk en gezamenlijk doel voor het verkrijgen van een focus op de juiste waarde is dan van belang. Dat geeft meer wendbaarheid en betere resultaten. Dat tezamen met de invloed die medewerkers hebben binnen het proces werkt ook inspirerend en motiverend voor de medewerkers.
- Duidelijke visie en goede alignment van de strategische koers voor de digitale transformatie vanuit het management naar de medewerkers. Collaboratief leiderschap realiseert bredere input en leidt tot meer betrokkenheid, kwaliteit en productiviteit.
- Het collaboratieve leiderschapsmodel wordt gezien als het beste model op langere termijn, want gezamenlijk besluiten nemen betekent gezamenlijk commitment en gezamenlijke verantwoordelijkheid. Een digitale transformatie vraagt om gezamenlijkheid vanwege de harde, zachte, complexe en snelle componenten. Collaboratief leiderschap is in staat de kennis en vaardigheden binnen een organisatie te optimaliseren.
- Collaboratief leiderschap vergt dat bepaalde doelstellingen en output gemeten moeten worden. Mensen hebben in deze leiderschapsvorm immers meer invloed op hun omgeving en verwachtingen. Mensen kunnen zelf bijdragen aan het succes van de organisatie en met initiatieven komen. Dit moet inzichtelijk en planbaar gemaakt worden, zodat de resultaten meetbaar zijn. Dat maakt het effect van collaboratief leiderschap ook meetbaar. Dat draagt niet alleen bij aan het behalen van de organisatiedoelstellingen, maar kan ook meer werkplezier geven.

CULTUUR

8

8 CULTUUR

In dit hoofdstuk komt deelvraag 5 aan de orde:

Wat kan een geschikte culturele voedingsbodem zijn voor collaboratief leiderschap tijdens digitale transformatieprocessen?

Het antwoord op deze deelvraag wordt gegeven vanuit de literatuur in combinatie met de uitkomsten van de interviews. De relevante onderzoeksresultaten zullen tevens van dienst zijn bij de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag. Dit hoofdstuk zal worden afgesloten met een deelconclusie.

8.1 Beantwoording deelvraag 5

Schein (1990) stelde al: 'het enige dat echt belangrijk is wat leiders doen, is cultuur creëren en beheren. Als je cultuur namelijk niet beheert, beheert het jou, en je bent je misschien niet eens bewust van de mate waarin dat gebeurt.'

In corporate organisaties kan de organisatiecultuur worden beschouwd als een essentiële factor van de prestaties van de organisatie en een bron van duurzaam concurrentievoordeel. Een artikel van Pathiranage et al (2020) beschrijft een verscheidenheid aan literatuur over de rol van een organisatiecultuur op bedrijfsprestaties in het perspectief van corporate organisaties. Hieruit blijkt dat de organisatiecultuur een sterke invloed heeft op de organisatieprestaties. Business managers wordt daarom aanbevolen om een effectieve organisatiecultuur tot stand te brengen om de bedrijfsprestaties te verbeteren. Uit het artikel van Pathiranage et al (2020) blijkt dat 68% van de corporate business managers wereldwijd van mening is dat hun organisatiecultuur niet overeenkomt met hun bedrijfsstrategie. Terwijl 72% van de corporate leiders het belang van de organisatiecultuur voor de organisatieprestaties erkent, geeft slechts 25% van deze managers aan een effectieve organisatiecultuur voor hun organisaties te zien.

Wat is dan een geschikte cultuur tijdens een digitaal transformatieproces? Een gezonde digitale cultuur kenmerkt zich volgens Hemerling et al (2018) door een high-performance cultuur. Een high-performance cultuur kenmerkt zich als volgt.

- Medewerkers en teams zijn betrokken om resultaten te behalen.
- Medewerkers en teams werken op manieren, die de strategie van de organisatie bevorderen.
- De organisatiecontext is opgezet om betrokkenheid te bevorderen en gedrag aan te moedigen dat bijdraagt aan de organisatiestrategie. Met organisatiecontext wordt leiderschap, organisatieontwerp, performance-management, ontwikkeling van mensen, resources, visie en waarden en informele interacties bedoeld. Het is belangrijk om een gezamenlijk doel te hebben.

Elke digitale cultuur staat op zichzelf. In zijn algemeenheid laat een digitale cultuur zich door de volgende vijf elementen bepalen (Hemerling et al, 2018):

1. Bevordering van externe focus, waarbij de klant centraal staat.
2. Meer delegatie en minder controle. De besluitvorming moet bij een digitale cultuur lager in de organisatie worden weggezet.
3. Medewerkers worden aangemoedigd om buiten de gebruikelijke kaders te denken, risico's te nemen en te leren van fouten.
4. Meer actie en minder planning. Planning en besluitvorming moeten verschuiven naar een focus op korte termijn met snelle en continue iteratie.

5. Samenwerking is belangrijker dan het individu. Het realiseren van succes in een digitale cultuur komt door collectief werk en informatiedeling tussen divisies, businessunits en functies. Het iteratieve karakter en snelle tempo van digitaal werken vraagt om meer transparantie en interactie dan in de traditionele organisatie.

De leiding binnen een organisatie beïnvloedt de overtuigingen, attitudes en gedrag van organisatieleden (Sarros et al, 2008). Als zodanig zijn deze leiders in staat de cultuur van de organisatie te vormen en positioneren (Denison & Mishra, 1995; Schein, 1992). De literatuur over organisatiecultuur geeft blijk van de functie van leiders bij het ontwikkelen en in stand houden van cultuur (Ogbonna & Harris, 2000). Het vermogen van een organisatie om de cultuur te veranderen wordt daarom sterk beheerst door leiderschap (Finchum & Rhodes, 2005). Leiderschap en organisatiecultuur zijn dus doorslaggevend in het proces van verandering en ontwikkeling (Sarros et al, 2008). Wetenschappers zijn van mening dat organisaties alleen door leiderschap effectief een cultuur kunnen ontwikkelen en in stand kunnen houden die zich aanpast aan verandering (Kotter, 1998). Het gedrag en de houding van leiders versterken de fundamenten van de cultuur (Denison, 1990).

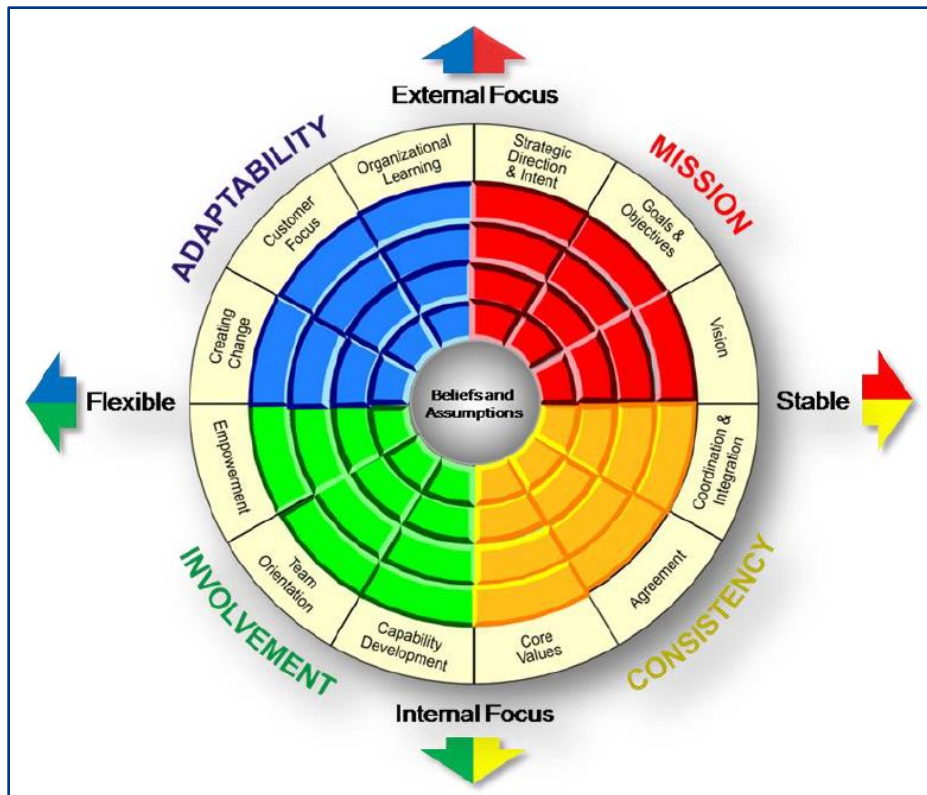
Innovatieve organisaties creëren concurrentievoordelen door leren en ontwikkeling te bevorderen, mensen te laten samenwerken en hen te laten delen in het leiderschap door participatieve besluitvorming (Hurley & Hult, 1998). Oftewel collaboratief leiderschap.

De culturele dynamiek speelt een cruciale rol in het succes van een digitale transformatie en biedt een kader voor verandering. Bovendien is cultuur een hulpmiddel om betrokkenheid aan te moedigen en de doelen van een organisatie te bereiken (Kasemsap, 2015). Onder deze omstandigheden stimuleert de organisatiecultuur verandering, inclusief digitale transformatie. Daarom moet de organisatiecultuur de toon zetten voor dit soort verandering en steun krijgen van leiders en medewerkers om ervoor te zorgen dat de verandering succesvol is (Kasemsap, 2015).

Denison organisatiecultuurmodel

Bell et al (2014) zijn van mening dat managers met een participatieve leiderschapsstijl (collaboratief leiderschap) en/of een directieve leiderschapsstijl alleen effectief kunnen zijn als hun leiderschap alle dimensies van organisatiecultuur voortbrengt zoals die door Denison en Neale (1996) zijn geïdentificeerd. Dat betekent dat effectieve managers adaptief moeten zijn, tegelijkertijd consistent, een hoge mate van betrokkenheid bevorderen en dat allemaal binnen de context van een gedeelde missie (Fleenor & Bryant, 2002). Het organisatiecultuurmodel van Denison (1990) kent vier culturele kenmerken:

- Betrokkenheid
- Consistentie
- Aanpassingsvermogen
- Missie



Figuur 12. The Denison Organizational Culture Survey (Denison & Neale, 1996)

Betrokkenheid en consistentie zijn in dit model verder gecategoriseerd als factoren met een interne focus (medewerkerstevredenheid), waar aanpassingsvermogen en missie een externe focus hebben (klanttevredenheid). De focus consistentie en missie uit zich in stabiliteit (efficiency en winstgevendheid). De focus van betrokkenheid en aanpassingsvermogen draagt bij aan de mate van flexibiliteit (innovatie) binnen een organisatie. Het model kent alle vier de culturele kenmerken drie nadere aanduidingen toe op basis van de managementpraktijk, zoals weergegeven in figuur 12. Deze vier culturele kenmerken zijn belangrijke voorwaarden bij het ontwikkelen en handhaven van een effectieve organisatiecultuur binnen de organisatie.

Betrokkenheid is een belangrijke factor voor een effectieve organisatiecultuur Mousavi et al (2015). Volgens Engelen et al (2014) bevordert transparante communicatie, medewerkersgericht leiderschap en sterke interpersoonlijke relaties betrokkenheid in een organisatie. Betrokkenheid verwijst naar de ontwikkeling van de medewerkers, eigenaarschap en verantwoordelijkheid (Denison & Neale, 1996). Effectieve organisaties zijn geworteld in openheid, vertrouwen, eerlijkheid en samenwerking (Brown, 2011). Met participatief (collaboratief) leiderschap hebben managers een belangrijke rol om medewerkers intrinsieke motivatie te laten ervaren, eigenwaarde en zelfbeschikking te bieden (Deci et al, 1989). Managers geven daarmee een gevoel van psychologisch eigenaarschap aan de medewerkers (Sashkin, 1976), dat vergroot de zelfwerkzaamheid van medewerkers en vermindert hun gevoel van machteloosheid (Arnold et al, 2000). Betrokkenheid wordt vergroot als er een gevoel van eigenaarschap bestaat onder de medewerkers wanneer zij geloven dat ze door de leiders worden geaccepteerd als belangrijke menselijke activa. Dit concept van eigenaarschap draagt daarmee bij aan de betrokkenheid bij besluitvorming (Armstrong, 2009).

Uit een onderzoek van Hacker (2015) blijkt er een positieve relatie te bestaan tussen de mate van betrokkenheid van medewerkers bij het besluitvormingsproces en de organisatieprestaties. Givens (2012) heeft hier wel op ingebracht dat een hoge mate van betrokkenheid bij een groot aantal activiteiten een gebrek aan specialisatie

met zich mee kan brengen, dat maakt dat het moeilijk kan zijn om eigenaarschap van een bepaalde activiteit aan een bepaald persoon te koppelen.

Onderzoek laat zien dat de consistentie van een organisatie een weerspiegeling is van de effectiviteit van de organisatiecultuur. Givens (2012) claimt dat consistentie één van de belangrijkste factoren is voor de ontwikkeling van een effectieve organisatiecultuur en optimalisatie van de organisatieprestaties. Consistentie heeft betrekking op het definiëren van de waarden en systemen die de basis vormen van een sterke cultuur (Denison & Neale, 1996). Een organisatiecultuur is effectiever als deze consistent is en wordt gedeeld door de organisatie leden. Dat maakt de organisatie ook uniek, waardoor het zich onderscheidt van andere organisaties (Furnham & Gunter, 1993).

Denison & Neale (1996) bedoelen met aanpassingsvermogen hoe de eisen van de zakelijke omgeving worden omgezet in daden. Het wordt ook gezien als de mate van probleemoplossend vermogen en de mate van flexibiliteit als reactie op veranderende eisen vanuit de omgeving (Brown, 2011). Schein (2010) ziet aanpassingsvermogen als het vermogen van organisaties om externe invloeden te signaleren en op te anticiperen. Een effectieve organisatiecultuur vereist een aantal 'beliefs and assumptions' die door de organisatieleden worden bedacht, gemanifesteerd en ontwikkeld om de externe aanpassingsproblemen te beantwoorden (Cian & Cervai, 2014). Deze interne en externe invloeden noodzaken managers vaak om nieuwe omstandigheden binnen de organisatie te wijzigen en eigen te maken. Volgens het uitgangspunt van aanpassingsvermogen zijn medewerkers elementair om de interne processen, gedragingen en attitudes aan te passen, te herstructureren en te herstellen als reactie op externe invloeden (Denison, 1990). Managers moeten hun leiderschapstijl aanpassen aan de waarden en doelen die passen bij de veranderende eisen van de omgeving. Participatief (collaboratief) leiderschap wordt daarom in verband gebracht met een adaptieve cultuur waarmee een organisatie prestaties kan realiseren (Ogbonna & Harris, 2000). Een adaptieve cultuur duidt op een focus om te leren die de inventiviteit binnen een organisatie bevordert in combinatie met het doel om tot betere kennis te komen (Charbonnier-Voirin et al, 2010). Aanpassingsvermogen is dus een belangrijk element van de organisatiecultuur om de bedrijfsprestaties te verbeteren (O'Reilly et al, 2014). Uit een onderzoek van Nongo en Ikyanyon (2012) bleek een positieve relatie te bestaan tussen aanpassingsvermogen en commitment bij het optimaliseren van organisatieprestaties.

Een missie verwijst naar het definiëren van een betekenisvolle lange termijn-richting voor de organisatie (Denison & Neale, 1996). Om een organisatiecultuur effectief te laten zijn maken managers gebruik van de missie en visie om korte- en lange termijn doelen van de organisatie te diagnosticeren (Nongo & Ikyanyon, 2012). Leiders hebben een belangrijke rol in het managen van gedeelde waarden en visie (Loki et al, 2005). De missie wordt door managers gebruikt om de juiste richting te geven aan interne en externe stakeholders (Rosa et al, 2014). De missie bevat een duidelijke richting en visie, strategische keuzes en doelstellingen van de organisatie die managers gebruiken voor aansturing van de organisatorische activiteiten (Mousavi et al, 2015). Een visie geeft betekenis (Brown, 2011). Een visie vergroot ook de zichtbaarheid van organisatieprocessen en leidt tot innovatieve organisatorische contexten (Elenkov & Manev, 2005). Managers moeten een gedeelde visie ontwikkelen omdat het richting en commitment geeft. De visie moet overtuigend zijn en de hele organisatie betrekken bij het nastreven van de doelen en doelstellingen (Brown, 2011). Dit verlangt een strategische oriëntatie van de leider (Brown, 2011). De organisatiecultuur is het middel waardoor de visie van de leider zich openbaart en helpt bij het creëren van een klimaat dat nodig is voor organisaties om innovatief te worden (James et al, 2007). Volgens Denison (1990) vinden managers dat een effectieve afstemming tussen de organisatiecultuur en de bedrijfsmissie een belangrijke verantwoordelijkheid is om het succes van de organisatie te kunnen waarborgen. Raza et al (2014) stellen dat managers in een effectieve organisatiecultuur de missie van de organisatie op één lijn brengen met de organisatiedoelen en doelstellingen voor het verbeteren van de prestaties en het bepalen van de toekomstige organisatierichting.

Het Denison organisatiecultuurmodel brengt goed in beeld welke leiderschapsdimensies een rol spelen binnen een organisatiecultuur. Het model richt zich dus op vier noodzakelijke kenmerken van een organisatie en kan een organisatie helpen inzicht te geven wat voor cultuur gewenst is om als organisatie te voldoen aan de doelstellingen en daar vervolgens de strategie op toepassen.

Dit onderzoek richt zich specifiek op collaboratief leiderschap in relatie tot een digitale transformatie. Het Denison organisatiecultuurmodel staat te ver van deze onderzoeksvraag af, om die reden is dit model niet verder uitgewerkt.

Door participatief (collaboratief) leiderschap kan de organisatie echt een cultuur ontwikkelen en voeden die zich aanpast aan veranderingen. Deze leiderschapsstijl moedigt organisatieleden aan om nieuwe kansen en uitdagingen te vinden, zich te ontwikkelen door het eigen maken, delen en combineren van ideeën (Edmondson, 1999). Participatief (collaboratief) leiderschap is ook belangrijk wanneer organisaties moeite hebben om zichzelf opnieuw uit te vinden en in te kunnen spelen op een groeiende vraag naar flexibiliteit door de organisatieleden (Scott-Ladd et al, 2006). In tijden van organisatieverandering en ontwikkeling bevordert participatief (collaboratief) leiderschap hogere niveaus van veranderingsbereidheid en effectiviteit onder de organisatieleden (Sagie & Koslowsky, 1996).

Collaboratieve leiderschapscultuur

Huffaker (2017) heeft specifiek onderzoek gedaan naar hoe een collaboratieve leiderschapscultuur zich ontwikkelt in een organisatie. Huffaker (2017) definieert een collaboratieve leiderschapscultuur als de creatie van 'direction', 'alignment' en 'commitment' door brede participatie, een proces van samenwerking en een proces van emergentie. Een collaboratieve leiderschapscultuur kenmerkt zich doordat mensen met verschillende perspectieven samenkomen als waardevolle bijdragers om een gezamenlijk doel te ondersteunen. Zij leren van elkaar en de omstandigheden. Zij passen zich daarop aan en gaan op een manier met elkaar om die zorgt voor innovatie en anticipatie.

Huffaker (2017) is tot een conceptueel-model gekomen dat inzichtelijk maakt hoe individueel gedrag bijdraagt aan zes organisatorische drivers die de voorwaarden voor een collaboratieve leiderschapscultuur creëren. Elke driver is een synthese van dagelijkse handelingen ('levers') die door medewerkers worden verricht. Op het alledaagse niveau vormen deze acties de ontwikkeling van een collaboratieve leiderschapscultuur. Tussen de drivers bestaat een samenhang, waarbij ze elkaar kunnen versterken. De dagelijkse acties activeren een driver, die driver kan dan weer de andere drivers versterken. Huffaker (2017) suggereert dat het nastreven van bedrijfsresultaten de context is voor alle drivers. Alle zes de drivers moeten volgens Huffaker (2017) aanwezig zijn om een collaboratieve leiderschapscultuur te laten ontwikkelen, dat zijn de volgende (zie bijlage 3):

1. Zorg ervoor dat iedereen inbreng heeft.
2. Betrokkenheid vanuit meerdere perspectieven.
3. Iedereen moet over iets leiderschap hebben en dit vervolgens verleggen.
4. Voorzien in ondersteuning en elkaar naar een hoger niveau helpen.
5. Elkaar zien en behandelen als individuen.
6. Confrontaties vinden plaats met respect.

Deze drivers vertegenwoordigen drie fundamentele voorwaarden die aanwezig moeten zijn om een collaboratieve leiderschapsstijl te voeden en ontwikkelen. Het gaat om de volgende voorwaarden die bijdragen aan het optimaliseren van zowel het individu als het collectief:

- Iedereen moet zich uit kunnen spreken en daarop reageren (speaking up & being responsive).
- Verleg grenzen en help elkaar naar een hoger niveau (stretching & scaffolding).
- Wees zorgzaam en strijdbaar (caring & confronting).



Figuur 13. Drivers and conditions (Huffaker, 2017)

Speaking up & being responsive

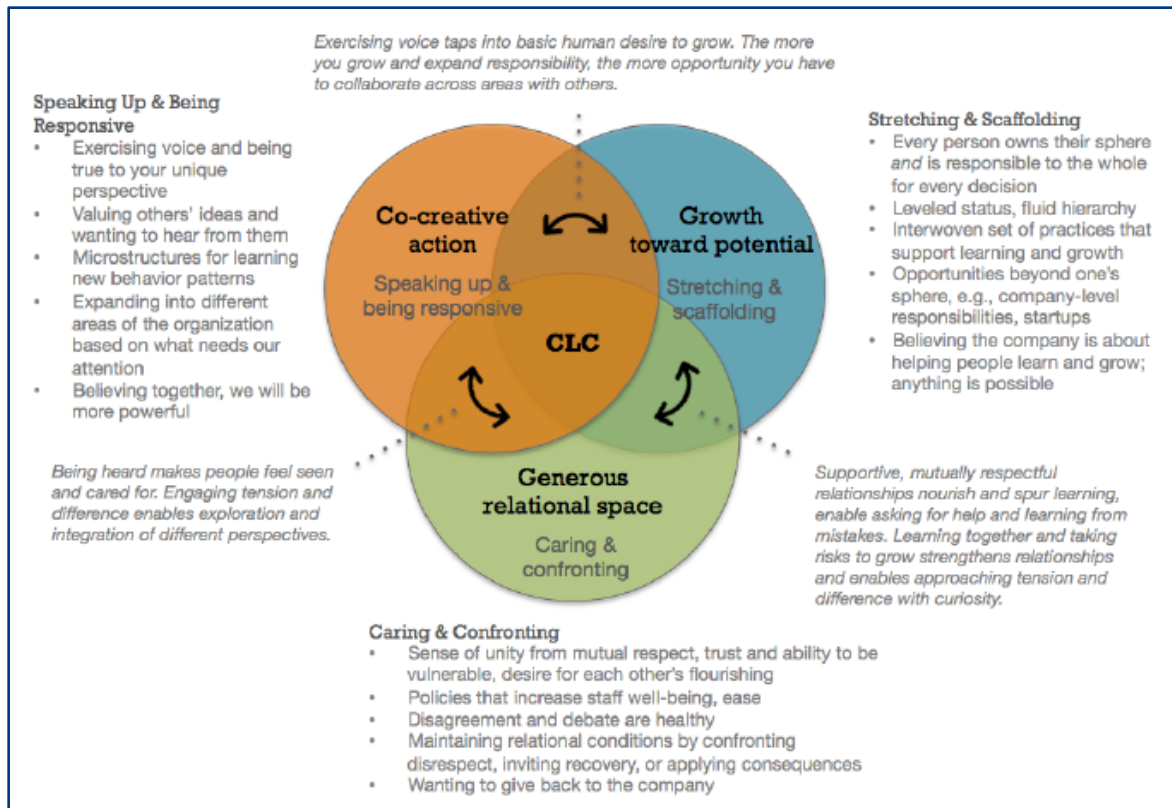
Een voorwaarde voor een collaboratieve leiderschapscultuur is dat de leden van het collectief zich uit kunnen spreken en de verantwoordelijken daarop kunnen reageren. Hier ontstaat co-creativiteit. Degenen die zich uitspreken zijn betrokken bij de toekomst van de organisatie en medewerkers. Zij zijn bereid zich daarvoor in te zetten. Zij hebben een duidelijk beeld van de organisatieproblemen, maar ook van de oplossing die om brede participatie vraagt. Zij willen daarvoor verantwoordelijkheid nemen. Deze medewerkers hebben voldoende geloofwaardigheid dat het management hen hierin ook daadwerkelijk ondersteunt. Tevens hebben zij voldoende vertrouwen en daarmee bereidheid vanuit het collectief om hun voorstel uit te proberen.

Stretching & scaffolding

Het laten leren en groeien van een collectief draagt bij aan de ontwikkeling van een collaboratieve leiderschapscultuur. Organisatieleden doen constant het maximale om verantwoordelijkheid op zich te nemen die verder gaat dan hun huidige mogelijkheden. Zij worden hierin dan tijdelijk ondersteund door anderen, hiermee helpen medewerkers elkaar naar een hoger niveau. Dit vergroot de kans op succes en ontwikkeling van medewerkers. Dit draagt dan bij aan een collaboratieve leiderschapscultuur, omdat medewerkers de nieuwe mogelijkheden rondom hun eigen potentieel voelen en willen blijven groeien. Een collaboratieve leiderschapscultuur biedt op deze manier een systematische benadering hoe medewerkers elkaar als leerling en mentor naar een hoger niveau kunnen brengen. De ontwikkeling van een collaboratieve leiderschapscultuur speelt daarmee in op een fundamentele menselijke behoefte om te groeien en zich te ontwikkelen (Kegan et al, 2016). De inbreng en autonomie die gepaard gaat met een collaboratieve leiderschapscultuur sluiten op deze behoefte aan.

Caring & confronting

Een aspect van zorgzaam en strijdbaar zijn is om als organisatie te laten zien dat er oprecht omgekeken wordt naar mensen als unieke individuen en niet alleen als een instrument waarmee winst gemaakt kan worden. Een ander aspect van zorgzaam en strijdbaar zijn is om voorwaarden te cultiveren die het nemen van interpersoonlijke risico's ondersteunen, ook tijdens confrontaties en meningsverschillen. Zo ontstaat er een relationele ruimte tussen mensen die wederzijds respect, vertrouwen en psychologische veiligheid brengt (Bradbury & Lichtenstein, 2000; Lichtenstein, 2014). De interacties van mensen in een relationele ruimte zijn bijzonder vruchtbaar om te leren en voor verandering. Een relationele ruimte waarin iedereen het beste met elkaar voor heeft is niet alleen genoeg respect, vertrouwen en psychologische veiligheid te vinden, maar ook een rijke spirit. Mensen zijn dan bereid meer te geven dan nodig of verwacht is. Zo dragen mensen bij aan elkaars welzijn.



Figuur 14. Positieve versterking tussen de drivers van een collaboratieve leiderschapscultuur (Huffaker, 2017)

De drivers werken samen in een cyclus, een uitgebreid proces van positieve versterking. Elke driver versterkt en wordt versterkt door de andere drivers. Een driver wordt bekrachtigd door de dagelijkse 'levers', die driver versterkt vervolgens andere drivers.

8.2 Onderzoeksresultaten interviews

Performance cultuur

Volgens de meerderheid van de respondenten wordt er vanuit Allianz wereldwijd en Benelux enorm op de executie gedrukt, waardoor de collaboratieve leiderschapsstijl over het hoofd wordt gezien. De respondenten zijn het eens dat binnen Allianz de cultuur ondergeschikt wordt gemaakt aan de prestaties als het er echt op aan komt. Dezelfde respondenten zijn het erover eens zijn dat cultuur de basis zou moeten zijn voor productiviteit en prestaties. Het gaat volgens de normatieve Allianz cultuur zowel om mensen als prestaties *'Binnen Allianz zijn we enorm executie-driven, hebben we een enorme agenda en zijn we ook nog eens een wereldwijd bedrijf met de slogan 'simply deliver.' Met die cultuur van 'simply deliver' wordt geen collaboratieve leiderschapsstijl gepromoot. De weg daarnaartoe moet goed naar gekeken worden.'* De andere kant blijkt volgens sommige respondenten nog wel steeds dat men op zelfgemaakte beslissingen te veel ter verantwoording geroepen kan worden wanneer die beslissingen de gecommitteerde targets kunnen beïnvloeden. Daar zit een tegenstelling en spanning tussen de cultuur die wordt gepromoot en de performance cultuur die in de praktijk tot uiting komt.

De respondenten geven aan dat om collaboratief leiderschap te laten werken de targets breder moeten zijn dan alleen per discipline, want anders blijft ieder zijn eigen ding doen en gaat naast elkaar in silo's werken. Dat vraagt om gezamenlijke targets op alle organisatieniveaus. Het verzekeringslandschap is zo complex

geworden, ook binnen Allianz, dat dat niet door één verantwoordelijke kan worden aangestuurd. Digitalisering is complex en daarvoor zijn mensen nodig die betrokken zijn en bijdragen. Het gaat ook om het collectief, om een gezamenlijk doel te hebben. Een aantal respondenten merkten daarbij op dat als iedereen in een value chain dezelfde gezamenlijke targets heeft dan kan collaboratief leiderschap prima werken. Pas als die targets en belangen uit elkaar gaan lopen, dan gaat het mis.

Lead by example

Een goede voorbeeldrol, leading by example, is volgens de respondenten belangrijk. Als een collaboratieve leiderschapscultuur gecreëerd moet worden zal dat niet alleen vanuit de Board of Management gebracht moeten worden, de Board of Management zal ook het goede voorbeeld in de gewenste leiderschapsgedragingen moeten laten zien. In de ogen van de respondenten zijn de omstandigheden om collaboratief leiderschap effectief te maken afhankelijk van de top. Als de top samenwerkt, en dat ook laat zien, komt dat volgens hen naar beneden in de organisatie ook goed. *'Als er bovenin de organisatie onvoldoende samenwerking is dan zal er nooit een echte collaboratieve leiderschapscultuur komen. Qua cultuur is het binnen Allianz momenteel nog niet 'walk the talk' waar het collaboratief leiderschap betreft, met name vanuit de top.'*

Een respondent gaf nog de volgende aanvulling: *'Er valt kritiek te geven op ons management waar het de uitrol van en voorbeeld geven van collaboratief leiderschap betreft, maar er is natuurlijk net zo goed kritiek te uiten op het gebrek aan leiderschap vanuit sommige medewerkers. Het nemen van initiatief en besluiten valt nog weleens tegen. Van de ene kant wordt vaak geuit door medewerkers dat er weinig mogelijk is, maar van de andere kant ontbreekt het ook nog weleens aan echte commitment. Dan zie je niet het gewenste ondernemerschap. We hebben in die zin nog te weinig leiders op de vloer zitten.'*

Een respondent gaf nog een interessant inzicht dat managers in het verleden altijd verder zijn gekomen omdat ze individueel hebben kunnen laten zien dat ze het verschil konden maken en zo zijn doorgegroeid. Met collaboratief leiderschap wordt van de manager verwacht dat hij kan laten zien dat zijn team heel bijzonder is. Dat is een verandering in mindset. Collaboratief leiderschap verlangt van de leider en medewerker dat ze zich weg kunnen cijferen in het algemeen collectieve belang om elkaar te kunnen empoweren.

Visie

Hoe gaat collaboratief leiderschap een digitale transformatie ondersteunen, stimuleren en versterken? De respondenten gaven aan dat de combinatie van collaboratief leiderschap en digitale transformatie achteraf gezien te weinig is gedaan vanuit Allianz. *'We moeten beter bedenken wat willen we bereiken en waar en hoe we onze leiderschapsstijl inzetten. Wat voor culturele waarden en gedragskenmerken willen we graag bij onze mensen hebben en kunnen we dat niet beter vooraf promoten in plaats van tijdens de rit?'*

De respondenten ervaren dat los van dat collaboratief leiderschap door Allianz zelf bedacht is, collaboratief leiderschap steeds vaker spontaan ontstaat en zich organisch ontwikkelt. Het ontbreekt echter aan een natuurlijke uitrol van München naar de operational entities en de waardeketen van medewerkers, partners en klanten. Desondanks zien de respondenten wel dat het thema onbewust wordt omarmd. Met de organisatiecultuur zoals die vanuit München bedacht is, is hetzelfde zichtbaar. Het wordt geweldig neergezet, maar het blijft ergens hangen. Dat geeft sommige respondenten het gevoel dat collaboratief leiderschap nog teveel hypeachtig is in plaats van oprecht geïmplementeerd.

Meerdere respondenten meldden nog expliciet dat collaboratief leiderschap nog niet echt bij hen leeft. *'Ik vind dat Allianz Benelux en Allianz Group collaboratief leiderschap niet duidelijk brengt. Het krijgt te weinig aandacht als concept, maar ook qua verwachtingen met bijbehorende gedragingen. Zowel voor de managers als medewerkers.'* Hoe collaboratief leiderschap vanuit de gewenste culturele waarden en gedragingen binnen Allianz is geformaliseerd in relatie tot digitalisering zien de respondenten de logica van in. Het echte waarom

voor collaboratief leiderschap is gekozen is hen niet helder. Collaboratief leiderschap komt bijvoorbeeld ook niet terug in Learning & Development programma's van Allianz en hoe het medewerkers kan helpen collaboratieve leiders te worden. Het management van Allianz legt te weinig het hoe, wat en waarom uit van collaboratief leiderschap. Dit maakt het wel moeilijker voor de teammanagers om de boodschap van verandering en daarbij behorende cultuur goed over te brengen op hun teams. Hier is ruimte voor progressie voor een duidelijkere toelichting op de besluitvorming. Dit vraagt om meer visie en de juiste communicatie ervan.

Profiel medewerkers

De respondenten vinden dat collaboratief leiderschap tijdens een digitale transformatie een bepaald profiel van de medewerkers vereist. Met name ondernemerschap en eigenaarschap werd genoemd, zodat bottom-up ideeën de organisatie worden geholpen waar het management nooit bij stil zou hebben gestaan. Voor een digitale transformatie heb je mensen nodig die nieuwe zaken oppakken en die een stuk ondernemerschap laten zien. Daarvoor is een cultuur nodig waarbinnen mensen moeten kunnen experimenteren en fouten mogen maken. Zijn mensen niet alleen ondernemend, maar doen ze het ook en krijgen ze de ruimte? Krijgen ze een stuk verantwoordelijkheid om uiteindelijk zelfstandig besluiten te nemen? Zijn mensen ook bereid om risico's te nemen door zaken in te zetten die misschien fout kunnen gaan en hoe gaan ze daarmee om?

'Ik denk dat cultuur echt essentieel is in een transformatieproces en dat is dan gekoppeld aan collaboratief leiderschap. Dat houdt in dat je het stuur uit handen geeft, maar wel de grote lijn vasthouden. Als dat niet in het DNA zit van je mensen dat je mensen ook die ruimte pakken en goed omgaan met de verantwoordelijkheid en zaken uitproberen dan komt collaboratief leiderschap niet van de grond.'

Culturele waarden en gedrag

De respondenten vinden allen dat digitale transformatie een andere manier van werken en ander gedrag van mensen vereist. Zonder collaboratief leiderschap wordt het moeilijk om digitale transformatie te realiseren binnen een organisatie. Een respondent zei: *'Innovatie is een belangrijke enabler voor het bereiken van transformatie. Innovatie en creativiteit komt het meest tot bloei bij een collaboratief leiderschapsmodel. Dat heeft met veiligheid en gezamenlijkheid te maken. De componenten veiligheid, gezamenlijkheid en de klantwaarde als externe component zijn nodig voor een organisatiecultuur waar collaboratief leiderschap tijdens een digitale transformatie kan werken.'*

Een andere respondent gaf aan: *'Zeker in een organisatie die vanuit een hiërarchische structuur komt kun je niet zomaar iedereen in een gelijkwaardige leiderschapssituatie zetten. Een van de grootste oorzaken daarvoor is angst, of een gebrek aan een cultuur van vrijheid en gelijkwaardigheid. En die vrijheid, gelijkwaardigheid en veiligheid zijn juist voorwaarden om het te kunnen laten werken. Psychologische veiligheid is de belangrijkste factor die succesvolle teams definieert. Als de psychologische veiligheid hoog is, is het vertrouwen hoog en werkt het team op de meest effectieve manier.'* Bij collaboratief leiderschap is het dan belangrijk om een gevoel van veiligheid te creëren in de organisatie dat de medewerker zich niet druk hoeft te maken om de uitkomst van eventuele ideeën en meningen. Fouten mogen gemaakt worden, zolang ervan wordt geleerd.

De respondenten zijn het er allen over eens dat een organisatiecultuur vrijheid van handelen moet geven tot een bepaald niveau, specialisten moeten een ruim of ruimer mandaat krijgen. Er moet bereidheid zijn om bepaalde beslissingsbevoegdheden lager in de organisatie te delegeren. Collaboratieve leiders moeten het goede voorbeeld geven en de waarden binnen de organisatie delen.

Een respondent verwoordde dit als volgt: *'Het creëren van een oprechte cultuur is belangrijk, waarin mensen fouten mogen maken en dat je doet wat je zegt. Fouten moeten een beginpunt zijn dat we ervan leren en dat het niet meer gebeurt. Dat is de cultuur die je wil nastreven, want dan krijg je een zelflerende autodidactische*

organisatie, die zichzelf elke dag een beetje beter maakt en waar mensen zich prettig in voelen. Je geeft de directiestok daarmee aan alle medewerkers, dat is belangrijk en past goed bij een collaboratieve leiderschapscultuur. Dit geeft de medewerkers de ruimte om dingen uit te proberen om te ontdekken en van te leren. Met name openheid en transparantie naar elkaar toe vind ik dat bijdraagt aan een collaboratieve en meer agile cultuur. Het is eigenlijk vooral een verandering in mindset dat je vanuit een zelfsturend team meer autonomie en eigenaarschap hebt, de cycli korter zijn en het stellen van prioriteiten zo laag mogelijk in de organisatie laat plaatsvinden.'

Om de kracht van het collaboratieve leiderschapsmodel te laten werken is daarmee nodig om het breed toe te passen. In de waardeketen, de eigen doelstellingen en de eigen culturele waarden.

Alle respondenten is het model van Huffaker voorgelegd met de vraag wat ze van het model vinden, wat ze eventueel missen en op welke punten zij denken dat het model mogelijk niet of minder werkt. Het algemene beeld is dat de respondenten zich konden vinden in de drivers en voorwaarden en dat het moeilijk is om het oneens te zijn met de punten. Desondanks waren er nog wel een aantal kritische opmerkingen. Hieronder een overzicht van een aantal quotes:

- *'Je moet wel focus houden en als organisatie moet je in staat zijn om zaken af te maken. Het hele polderen en collaboratief leiderschap kan echter ook leiden tot vele discussies. Dat is goed, maar er moeten wel dingen afgemaakt worden. Het is niet handig als iedereen inbreng heeft bij collaboratief leiderschap, dus 'iedereen' kan ik niet in mee.'*
- *'Je kan wel zeggen iedereen is gelijk, maar dat is eigenlijk niet waar. Er zitten conflicten in het Huffaker-model. Je hebt kunde en vaardigheden nodig en hoe ga je dat in een team inrichten? Mensen kunnen vanuit bepaalde gedachten en opleidingen hun opvattingen moeilijk loslaten, dat is nu eenmaal lastig. Je zit met een digitale transformatie tussen culturen in. We willen het en handelen er ook naar. In een collectief leiderschapsmodel is iedereen leader, maar voor bepaalde beslissingen ervaar ik dat ik wel 7 handtekeningen nodig heb. Mandaat en empowerment is daar een belangrijk onderdeel van en vormt een blokkade die een cultuuromslag ongeloofwaardig maakt.'*
- *'Een digitale transformatie kenmerkt zich door snelle veranderingen en complexiteit. Je hebt daarvoor een goede mix nodig van competenties en talenten tussen mensen, dat mis ik in dit overzicht.'*
- *'Als ik naar het model van Huffaker kijk dan mis ik een voorkant en achterkant. Een voorkant met enabler en een achterkant met resultaat.'*
- *'Ik mis het element verantwoording nemen en verantwoording ook uit handen durven geven. Bij Huffaker zie ik teveel de zachte kant. Met elkaar, luisteren en beseffen dat iedereen goede inbreng kan hebben. Durf ook echt de pen uit handen te geven. Geef vertrouwen en ga het dan ook gewoon doen. We doen dit binnen Allianz wel, maar vervolgens moet het naar een manager en moet de manager er iets van vinden. Durf te delegeren en empower elkaar, niet top-down de vleugels kortwieken. Heel veel ideeën die goed passen op de werkvloer komen door de verschillende managementlagen vaak niet tot ontwikkeling en daarmee verlies je betrokkenheid van de mensen.'*
- *'Ik vind de punten van Huffaker erg zacht opgeschreven, erg relationeel en niet inhoudelijk. Als je meer mandaat geeft aan mensen leidt dat betere resultaten, omdat je de mensen de dingen laat doen waar ze goed in zijn.'*
- *'De uitspraak zacht op de relatie, hard op de inhoud past goed in de filosofie van collaboratief leiderschap. Zacht op de relatie, hard op de inhoud suggereert in mijn ogen ook nog steeds dat je fouten mag maken namelijk. Je kan iemand teruggeven dat het niet goed gegaan is, maar als dat op een manier gebeurt dat dat de relatie niet verstoord op een respectvolle manier komt dat het ondernemerschap binnen de organisatie ten goede.'*
- *'Een betere relatie leidt tot betere resultaten. Het hoeft ook niet te lief te worden. We zitten uiteindelijk toch in een commerciële omgeving.'*

- *'Ik vind de punten allesomvattend, het klopt allemaal. Er zijn in commerciële organisaties wel situaties denkbaar die tijdelijk vragen om een harde managementstijl om te presteren of een bedrijf te laten overleven.'*

8.3 Deelconclusie

In dit hoofdstuk is de deelvraag behandeld: Wat kan een geschikte culturele voedingsbodem zijn voor collaboratief leiderschap tijdens digitale transformatieprocessen?

Volgens de literatuur heeft de organisatiecultuur een sterke invloed op de organisatieprestaties. De culturele dynamiek speelt een cruciale rol in het succes van een digitale transformatie en biedt een kader voor verandering. Bovendien is cultuur een hulpmiddel om betrokkenheid aan te moedigen en de doelen van een organisatie te bereiken (Kasemsap, 2015). Onder deze omstandigheden stimuleert de organisatiecultuur verandering, inclusief digitale transformatie. Daarom moet de organisatiecultuur de toon zetten voor dit soort verandering en steun krijgen van leiders en medewerkers om ervoor te zorgen dat de verandering succesvol is (Kasemsap, 2015). Innovatieve organisaties creëren concurrentievoordelen door collaboratief leiderschap. Uit de interviews blijkt dat Allianz organisatiecultuur en collaboratief leiderschap belangrijk vindt, maar dat de performance cultuur binnen de organisatie een collaboratieve leiderschapscultuur in de weg kan staan.

Zowel de literatuur **Hemerling et al (2018)** als de interviews spreken zich uit aan welke voorwaarden een digitale cultuur moet voldoen om high-performance te kunnen leveren. Deze voorwaarden voor een digitale cultuur komen terug in de voorwaarden die ook gelden zoals beschreven in het hoofdstuk collaboratief leiderschap:

- Medewerkers en teams zijn betrokken om resultaten te behalen.
- Medewerkers en teams werken op manieren die de strategie van de organisatie bevorderen.
- De organisatiecontext is opgezet om betrokkenheid te bevorderen en gedrag aan te moedigen dat bijdraagt aan de organisatiestrategie.
- Meer delegatie en minder controle.
- Medewerkers worden aangemoedigd om buiten de gebruikelijke kaders te denken, risico's te nemen en te leren van fouten.
- Meer actie en minder planning.
- Samenwerking is belangrijker dan het individu.

Aanvullend kan gesteld worden dat leiderschap en organisatiecultuur doorslaggevend zijn in het proces van verandering en ontwikkeling zoals een digitale transformatie. Een geschikte culturele voedingsbodem voor collaboratief leiderschap tijdens digitale transformatieprocessen kunnen met name de dimensies betrokkenheid en aanpassingsvermogen zijn zoals Denison & Neale (1996) die hebben geïdentificeerd. De dimensies betrokkenheid en aanpassingsvermogen dragen namelijk bij aan flexibiliteit van een organisatiecultuur, flexibiliteit helpt een organisatie om op de juiste manier om te gaan met innovaties.

Het conceptueel model van Huffaker (2017) geeft nog specifiekere handvatten op de vraag hoe een collaboratieve leiderschapscultuur zich ontwikkelt in een organisatie. Uit het aan de respondenten voorgelegde model van Huffaker (2017) met de gesuggereerde zes drivers en drie fundamentele voorwaarden die aanwezig moeten zijn om een collaboratieve leiderschapsstijl te voeden en ontwikkelen blijkt dat het algemene beeld is dat de respondenten zich goed kunnen vinden in het Huffaker-model,

Punten van kritiek vanuit de respondenten op dit model is dat brede besluitvorming niet per definitie altijd goed hoeft te zijn. Zeker in een digitale transformatie die zich kenmerkt door snelle veranderingen en complexiteit

is kennis en kunde belangrijk om tot adequate en pragmatische besluitvorming te kunnen blijven komen. Het Huffaker-model wordt als 'zacht' gezien door de respondenten, overwegend op de relatie gericht en niet specifiek op performance. Het mensgerichte aspect van collaboratief leiderschap kunnen alle respondenten zich goed in vinden, maar binnen een commerciële organisatie is volgens deze respondenten een focus op prestaties vanzelfsprekend. Zeker als dat door de respondenten vergeleken wordt met de performance cultuur die binnen Allianz van toepassing is. Ondanks dat de respondenten de Allianz cultuur als sociaal en mensgericht ervaren, neemt dit aspect van de performance cultuur binnen Allianz met zich mee dat de belofte richting München en de daarbij horende planning de boventoon voert, ook boven cultuur. Daar zit een stuk spanning tussen het verlenen van ruimere besluitvorming en mandaten vanuit het collaboratieve leiderschapsconcept en het managen van de organisatie om de afgesproken doelstellingen richting de stakeholders en aandeelhouders waar te maken. Deze spanning in belangen zit de interne verticale en horizontale samenwerkingen binnen Allianz in de weg. Enerzijds wordt cultuur volledig omarmd, belangrijk gevonden en naar gedragen vanuit het besef dat een gezonde cultuur bijdraagt aan organisatie-performance. Anderzijds zal volgens de respondenten vanwege deze belangen, de performance altijd zwaarder wegen dan of de cultuur precies wordt ervaren en toegepast zoals volgens het cultuurprogramma is uitgerold. Een aantal respondenten beweerden expliciet dat collaboratief leiderschap in hun beleving binnen Allianz vooral al zichtbaar plaatsvindt op afdelingsniveau. Hoe hoger in de hiërarchie van de organisatie hoe transactioneler de leiderschapsstijl wordt. Op afdelingsniveau is men zich vaak niet eens goed bewust dat men al volgens het collaboratieve leiderschapsconcept werkt. De reden daarvoor is volgens hen dat de collaboratieve leiderschapscultuur te weinig aandacht krijgt.

De drivers en voorwaarden van Huffaker kunnen werken als een geschikte culturele voedingsbodem voor collaboratief leiderschap tijdens digitale transformatieprocessen. Uit de interviews blijkt dus dat Allianz organisatiecultuur en collaboratief leiderschap belangrijk vindt, maar dat de performance cultuur binnen de organisatie een collaboratieve leiderschapscultuur in de weg kan staan. Een belangrijke voorwaarde moet daarom zijn dat een al te prestatiegerichte cultuur ruimte moet blijven bieden voor collaboratieve processen. Volgens de interviews blijkt dat een uitdaging te zijn en een te prestatiegerichte korte termijn cultuur zal collaboratief leiderschap in de weg blijven staan tijdens een digitale transformatie. Een randvoorwaarde die gesteld kan worden is dat een sec prestatiegerichte organisatie als Allianz met een prestatiegerichte cultuur ruimte zal moeten maken voor collaboratieve leiderschapstechnieken om helemaal mee te kunnen in een digitale transformatie.

CONCLUSIE

9

9 CONCLUSIE

9.1 Onderzoeksresultaten en conclusies

In dit onderzoek stond de rol van collaboratief leiderschap tijdens een digitaal transformatieproces binnen Allianz Benelux centraal. Om dit nader te onderzoeken is een literatuurstudie uitgevoerd en zijn interviews gehouden met leidinggevenden en medewerkers binnen en buiten Allianz. Een strikt onderscheid tussen interne en externe respondenten van de interviews bleek niet nodig, er zijn namelijk geen principiële verschillen gevonden in de beantwoording van de vragen tussen deze twee groepen respondenten.

De onderzoeksvraag van deze thesis was als volgt:

In hoeverre en onder welke voorwaarden is een collaboratieve leiderschapsstijl geschikt tijdens digitale transformatieprocessen?

Tevens waren er de volgende 5 deelvragen van toepassing, die in de hoofdstukken 5 tot en met 8 aan bod zijn gekomen:

1. Hoe kan een digitaal transformatieproces omschreven en geduid worden?
2. Hoe worden digitale transformatieprocessen binnen het bedrijfsleven vormgegeven?
3. Welke leiderschapsstijlen kunnen instrumenteel zijn tijdens digitale transformatieprocessen?
4. In hoeverre mag een door Allianz geprefereerde collaboratieve leiderschapsstijl beschouwd worden als een geschikte leiderschapsstijl tijdens digitale transformatieprocessen of zijn er betere alternatieven?
5. Wat kan een geschikte culturele voedingsbodem zijn voor collaboratief leiderschap tijdens digitale transformatieprocessen?

In dit hoofdstuk zijn de antwoorden op de deelvragen nogmaals kort beschreven vanuit de belangrijkste concepten van dit onderzoek: digitale transformatie in relatie tot leiderschap (deelvragen 1 tot en met 3) collaboratief leiderschap (deelvraag 4) en cultuur (deelvraag 5). Vervolgens wordt de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord. Dit hoofdstuk zal eindigen met de limitaties van dit onderzoek en suggesties voor eventueel vervolgonderzoek.

Digitale transformatie en leiderschap

Een digitale transformatie betreft een radicale organisatieverandering (Janowski, 2015) en neemt tal van mogelijkheden met zich mee om tot nieuwe businessmodellen te komen waarmee organisaties relevant kunnen blijven voor hun klanten en daarmee ook voor henzelf. Tevens zullen organisaties flexibel en wendbaar moeten zijn om adequaat te kunnen anticiperen op de snel veranderende omstandigheden. Al deze factoren maken dat digitale transformatie verschillende complexiteitsniveaus kent (Reeves et al, 2018).

Digitale transformatie gaat niet alleen over de implementatie van IT-oplossingen. Digitale transformatie gaat over een bredere context zoals organisatieverandering, culturele transformatie en een meer klantgerichte benadering. In dit opzicht wordt het element mensen essentieel, en zelfs belangrijker dan al het andere (Verina & Titko, 2019).

Digitale leiders moeten in staat zijn de organisatie, mensen en cultuur te transformeren of te vereenvoudigen. Om de medewerker zo goed mogelijk te empoweren en verandering te omarmen bij een digitaal transformatieproces past een leiderschapsstijl waarbij leiders de medewerkers in een coachende rol

aanmoedigen om deel te nemen aan de gezamenlijke besluitvorming. Een hogere betrokkenheid van de medewerkers bij de besluitvorming binnen de organisatie, moedigt de medewerkers tevens aan met ideeën te komen over vernieuwingen of verbeteringen van producten en methoden. De respondenten geven aan dat het creëren van ondernemerschap onder de medewerkers daarbij van groot belang is en er ruimte moet zijn voor 'trial and error'. Dit motiveert medewerkers tot meer innovatie. Gedeeld leiderschap vraagt van teams om meer zelfstandig te kunnen werken, en dat kan ook als binnen de teams sprake is van zelfsturing en het vermogen om zelf te kunnen beslissen. Volgens Blanchard (2007) leidt dit tot empowerment. Blanchard (2007) stelt dat organisaties optimaal kunnen opereren als de organisatie kan vertrouwen op de individuele bijdrage en ontwikkeling van de medewerkers zelf. Uit bovenstaande kan de conclusie worden getrokken dat bij een digitale transformatie leiderschapsstijlen die participatief, coachend en gedeeld van aard zijn goed passen.

Leiderschapsstijlen die gebaseerd zijn op support, facilitering en samenwerking blijken volgens de literatuur en respondenten bij de implementatie van verandering succesvoller te zijn (Baesu & Bejinaru, 2013). Leiderschap en organisatieverandering kunnen daarom niet los van elkaar gezien worden. Elke fase van verandering kan om een specifieke leiderschapsstijl vragen. Het is zowel volgens de literatuur en de respondenten aannemelijk dat leiders meerdere leiderschapsstijlen toepassen om te zorgen voor een optimale match tussen stijl, vaardigheid en capaciteiten waar een specifieke veranderingssituatie om kan vragen (Baesu & Bejinaru, 2013). Oftewel situationeel leiderschap (Reddin, 1967).

Collaboratief leiderschap

De sterke elementen van transformationeel, participatief leiderschap, coachend leiderschap en gedeeld leiderschap komen volgens de literatuur (Bennet, 2004) en de respondenten terug in het concept collaboratief leiderschap. Dat blijkt uit de aspecten inspireren, delegeren, motiveren, aanmoedigen, empowerment, coaching, gezamenlijk doel en besluitvorming, 'trial and error', ondernemerschap, zelfstandigheid, zelfsturing en vertrouwen. Al deze aspecten van collaboratief leiderschap dragen bij aan een betrokken medewerker. Dat maakt dat collaboratief leiderschap goed past in een dynamische omgeving zoals een digitale transformatie. Door zowel de literatuur als de respondenten wordt bevestigd dat collaboratief leiderschap een geschikte leiderschapsstijl tijdens digitale transformatieprocessen is, maar dan moet wel aan een aantal voorwaarden zijn voldaan.

Medewerkers moeten door collaboratief leiderschap empowered worden volgens Bennet (2004). De medewerkers moeten in staat worden gesteld hun kennis te gebruiken en te kunnen handelen. Uit de interviews en literatuur blijkt dat mandaat daarom zoveel mogelijk gekoppeld moet worden aan expertise. Op deze manier kan er ook adequaat geschakeld worden op complexe dossiers (Beijen, 2020).

Door samenwerking kunnen medewerkers zichzelf beter organiseren, aanpassen en sneller reageren op veranderingen. Een goede benadering van empowerment is dat de medewerkers worden geholpen bij het maken van de beste beslissingen door hen kennis, kaders en context te bieden (Bennet, 2004). Collaboratief leiderschap kenmerkt zich door brede participatie en besluitvorming en dat kan leiden tot vele meningen en discussies. Dat is op zichzelf goed, maar er moeten wel knopen worden doorgemaakt om uiteindelijk zaken af te maken.

Mendenhall & Marsh (2010) beweren dat onderdeel zijn van collaboratief leiderschap de intrinsieke motivatie bij de organisatieleden verhoogt om betrokken te blijven aan dit proces. Organizational leden kunnen hierdoor meer voldoening in hun werk vinden. Op deze manier resulteert collaboratief leiderschap dus in de ontwikkeling van uitvinding, creatie, ontdekking en innovatie binnen een organisatie.

Uit de interviews blijkt dat digitale transformatie binnen Allianz complexiteit betekent en vraagt daarom om creativiteit, experimenteren en samenwerken. Het is onmogelijk om dat bij één leider of manager neer te leggen. Digitale transformatie brengt een extra ontwikkeling en diepte met zich mee waardoor er een grotere

afhankelijkheid ten opzichte van elkaar ontstaat. Door meer en intensievere samenwerking ontstaat er volgens de respondenten organisch en spontaan constructievere relaties en samenwerkingsvormen. Het collaboratieve leiderschapsmodel wordt door de respondenten gezien als het beste model op langere termijn, want gezamenlijk besluiten nemen betekent gezamenlijk commitment en gezamenlijke verantwoordelijkheid. Een digitale transformatie vraagt om gezamenlijkheid vanwege de harde, zachte, complexe en snelle componenten.

Bennet, 2004 stelt dat in een veranderende omgeving, er een netwerk moet zijn dat het bewustzijn en samenhang tussen activiteiten handhaaft. Hier ligt een taak voor de collaboratieve leiders om te verbinden bij het oplossen van problemen en het realiseren van de doelen van een veranderende omgeving (Bennet, 2004). De meerderheid van de respondenten geeft aan dat digitalisering met zich meebrengt dat informatie en data op andere en snellere manieren de organisatie binnenkomt, minder in silo's. Dat vraagt om meer samenwerking. Samenwerking vereist een open en vertrouwensrelatie waarbij elke partij de eigen competenties inbrengt en met anderen samenwerkt om ieders inspanningen op elkaar af te stemmen en te integreren Kayser (1994). Dat vraagt om een oplossing die dat vertaald naar disciplines en processen waar ruimere verantwoordelijkheden en mandaten aan gekoppeld moeten worden. Collaboratief leiderschap kan daarbij helpen.

Bij een digitale transformatie is volgens de respondenten de kernvraag wat veranderinitiatieven op moeten gaan leveren. Dit soort waarde management moet binnen de organisatie worden gecreëerd. Een duidelijk en gezamenlijk doel voor het verkrijgen van een focus op de juiste waarde is dan van belang. Dat geeft meer wendbaarheid en betere resultaten. De invloed die medewerkers hebben binnen het proces werkt ook inspirerend en motiverend voor de medewerkers (Eagly, 2003).

Cultuur

Volgens de literatuur speelt cultuur een cruciale rol in het succes van een digitale transformatie en biedt een kader voor verandering. Cultuur kan gezien worden als instrument in het realiseren van betrokkenheid en het bereiken van de organisatiedoelstellingen (Kasemsap, 2015). Daarom moet de organisatiecultuur de toon zetten voor een digitale transformatie en support krijgen van leiders en medewerkers voor een succesvolle verandering (Kasemsap, 2015). Om tot een digitale cultuur te komen waarmee high-performance kan worden geleverd, vraagt om een aantal voorwaarden (Hemerling et al, 2018). Deze voorwaarden voldoen aan de omschrijvingen van collaboratief leiderschap zoals die in de literatuur en deze thesis zijn terug te vinden.

Een geschikte culturele voedingsbodem voor collaboratief leiderschap tijdens digitale transformatieprocessen kunnen de dimensies betrokkenheid en aanpassingsvermogen zijn zoals Denison & Neale (1996) die hebben geïdentificeerd. Dat geeft namelijk flexibiliteit en helpt een organisatie om invulling te geven aan innovaties.

Het conceptueel model van Huffaker (2017) geeft nog specifiekere handvatten hoe individueel gedrag bijdraagt aan zes organisatorische drivers, die de voorwaarden voor een collaboratieve leiderschapscultuur creëren. Dat zijn de volgende:

1. Zorg ervoor dat iedereen inbreng heeft.
2. Betrokkenheid vanuit meerdere perspectieven.
3. Iedereen moet over iets leiderschap hebben en dit vervolgens verleggen.
4. Voorzien in ondersteuning en elkaar naar een hoger niveau helpen.
5. Elkaar zien en behandelen als individuen.
6. Confrontaties vinden plaats met respect.

Deze drivers vertegenwoordigen drie fundamentele voorwaarden die aanwezig moeten zijn om een collaboratieve leiderschapsstijl te voeden en ontwikkelen. Het gaat om de volgende voorwaarden die bijdragen aan het optimaliseren van zowel het individu als het collectief:

- Iedereen moet zich uit kunnen spreken en daarop reageren (speaking up & being responsive).
- Verleg grenzen en help elkaar naar een hoger niveau (stretching & scaffolding).
- Wees zorgzaam en strijdbaar (caring & confronting)

Deze drivers en voorwaarden van het Huffaker-model (2017) kunnen als een geschikte culturele voedingsbodem dienen voor collaboratief leiderschap tijdens een digitaal transformatieproces. Ondanks dat er een aantal kritische kanttekeningen werden geplaatst door de respondenten bij het Huffaker-model is het algemene beeld dat de respondenten het model onderschrijven. Vanuit de respondenten blijkt dat Allianz organisatiecultuur en collaboratief leiderschap belangrijk vindt, maar dat de performance cultuur binnen de organisatie een collaboratieve leiderschapscultuur in de weg kan staan. Het Huffaker-model wordt als 'zacht' gezien door de respondenten, overwegend op de relatie gericht en niet specifiek op performance. Het zachte op de mensgerichte aspect van collaboratief leiderschap kunnen alle respondenten zich goed in vinden, maar binnen een commerciële organisatie is volgens deze respondenten een focus op prestaties vanzelfsprekend. Een belangrijke voorwaarde moet daarom wel zijn dat een al te prestatiegerichte cultuur ruimte moet blijven bieden voor collaboratieve processen.

9.2 Beantwoording onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag die in dit onderzoek centraal stond is:

In hoeverre en onder welke voorwaarden is een collaboratieve leiderschapsstijl geschikt tijdens digitale transformatieprocessen?

Uit dit onderzoek blijkt dat een collaboratieve leiderschapsstijl inderdaad passend is voor een digitale transformatie. Kenmerkend voor een digitale transformatie is complexiteit en snelheid van ontwikkelingen waar adequaat op geanticipeerd moet worden en daarnaast maakt collaboratief leiderschap organisaties wendbaar en flexibel wat een groter reactievermogen op veranderingen geeft (Burchardt et al, 2019). Oude, hiërarchische modellen hebben hiermee afgedaan.

Uit de Allianz-case blijkt dat digitale transformatie maakt dat collaboratief leiderschap voor de hand liggend is als preferente leiderschapsstijl. De respondenten gaven ook aan dat er weinig redenen te bedenken zijn om tegen collaboratief leiderschap te zijn. *'What's not to like about collaborative leadership'*.

Informatievoorziening en de toegang daartoe heeft een punt bereikt dat de complexiteit en snelheid van een digitale transformatie schadelijk kan zijn voor adequate besluitvorming binnen Allianz. Het is onmogelijk om dat bij één leider of manager neer te leggen volgens de respondenten. Het antwoord op de complexiteit van digitale transformatie is kennis en deze kennis ligt bij experts. Dat vraagt binnen Allianz om een hogere mate van zelfsturing en brede participatie in besluitvorming van medewerkers binnen een organisatie. Collaboratief leiderschap voorziet hierin en maakt organisaties minder hiërarchisch. Op deze manier is er ruimte voor creativiteit bij de organisatieleden om een organisatie blijvend te transformeren (Tung & Yu, 2016).

Collaboratief leiderschap tijdens een digitale transformatie betekent duidelijke en gezamenlijke doelen, heldere terugkoppeling van resultaten en daar ook een passende beloning aan koppelen. Dat hoeft niet per se in de vorm van verticale promoties, de verwachting is dat mensen zich in de toekomst minder verticaal gaan ontwikkelen. Een collaboratieve leiderschapscultuur vraagt begrip en betrokkenheid van de deelnemers hoe

om te gaan met een organisatieverandering zoals een digitale transformatie. De collaboratieve leider zal relaties tussen mensen moeten stimuleren om tot het gezamenlijke collectieve succes te komen. Collaboratieve leiders moeten zich ontwikkelen om de dynamiek tussen mensen en een snel veranderende omgeving goed te kunnen doorgronden. Dat vraagt om bepaald individueel gedrag (Huffaker, 2017) en moeten de collaboratieve leiders een faciliterende rol in spelen door goed te kunnen luisteren, iedereen moet zich uit kunnen spreken, iedereen moet zich daarnaast gerespecteerd en gewaardeerd voelen voor de bijdrage in het realiseren van het gezamenlijke doel. De collaboratieve leiders vervullen een voorbeeldrol in het normatieve individuele gedrag en waarden waar de organisatie voor wil staan. Collaboratief leiderschap vereist een cultuur van vertrouwen, waarin iedereen zich veilig en gehoord voelt om individueel bij te dragen aan een hoger gezamenlijk doel. Dit resulteert ook in een hogere productiviteit (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Voor organisaties die overwegen collaboratief leiderschap als normatieve leiderschapscultuur te propageren tijdens een digitale transformatie moet aan een aantal voorwaarden voldaan worden. Deze voorwaarden zijn tevens het advies vanuit dit onderzoek onder welke voorwaarden een collaboratieve leiderschapsstijl geschikt is tijdens digitale transformatieprocessen.

Allianz is in 2015 al de weg ingeslagen met collaboratief leiderschap in de ambitie om 'digital by default' te zijn met het oog op de digitale transformatie die Allianz wil doormaken. Die keuze blijkt aldus terecht. Vanuit het Duitse hoofdkwartier wordt duidelijkheid gegeven over de normatieve leiderschapscultuur binnen de groep. Het huidige digitale informatietijdperk vraagt om nieuwe vormen van leiderschap. Gedreven door een complexe omgeving en internationale concurrentie zoeken organisaties naar nieuwe manieren om relevant te blijven in deze digitale transformatie (Li, 2020; Dubey et al, 2019). Collaboratief leiderschap heeft sterke voordelen voor een digitale transformatie volgens de respondenten. Deze voordelen zijn alleen niet gratis, er blijken een aantal spanningspunten te bestaan. Er wordt door de respondenten namelijk een bepaalde spanning waargenomen met hoe de situatie nu is en als we uitgaan van collaboratief leiderschap in relatie tot digitale transformatie. Allianz heeft daar nog een weg te gaan. En die weg die te gaan is komt overeen met de voorwaarden die vanuit dit onderzoek gesteld worden.

Uit de casestudy blijkt dat collaboratief leiderschap om meer autonomie en betrokkenheid in de dagelijkse werkzaamheden van de medewerkers vraagt. Uit de interviews blijkt dat een organisatie daarvoor wel het juiste profiel van medewerkers nodig heeft qua expertise, eigenaarschap en ondernemerschap. Om de medewerkers maximaal te empoweren moet de organisatie tevens bereid zijn om controle meer los te laten en invloed door middel van gezamenlijke besluitvorming te delen.

De besluitvorming in de vorm van mandaat moet gekoppeld worden aan expertise, dat wil zeggen bij de medewerkers die het beste in positie zijn en kennis van zaken hebben om de juiste besluiten te nemen. Dat zijn vaak de specialisten en niet de generalisten, de specialisten staan immers het dichtst bij de materie. Op deze manier kan er snel geschakeld worden op complexe dossiers (Beijen, 2020).

Om als organisatie high-performance binnen het innovatieve digitale krachtenveld te kunnen leveren met collaboratief leiderschap moet een geschikte culturele voedingsbodem voor worden gecreëerd. Met name de dimensies betrokkenheid en aanpassingsvermogen zoals Denison & Neale (1996) die hebben geïdentificeerd kunnen daaraan bijdragen. De dimensies betrokkenheid en aanpassingsvermogen dragen namelijk bij aan de flexibiliteit van een organisatiecultuur, dat brengt innovatief vermogen met zich mee.

Het benodigde individuele gedrag binnen een organisatie volgens Huffaker (2017) is tevens een voorwaarde om een collaboratieve leiderschapscultuur te creëren. De respondenten bevestigden dit. Echter, de respondenten geven aan dat de performance cultuur van Allianz een collaboratieve leiderschapscultuur in de weg staat. Volgens de respondenten zal een te prestatiegerichte korte termijn-cultuur collaboratief leiderschap ook in de

weg blijven staan tijdens een digitale transformatie. De belangrijkste randvoorwaarde die daarom gesteld kan worden is dat een organisatie als Allianz met een prestatiegerichte cultuur ruimte zal moeten maken voor collaboratieve leiderschapstechnieken om mee te kunnen in een digitale transformatie. Het Huffaker-model wordt door de respondenten als 'zacht' gezien, overwegend op de relatie gericht. Het zachte op de mensgerichte aspect van collaboratief leiderschap kunnen de respondenten zich in vinden. De andere kant is volgens de respondenten dat druk op het leveren van prestaties vanuit het perspectief van een commerciële organisatie nu eenmaal een realiteit is.

Collaboratief leiderschap past in de basis met een digitale transformatie, dat wordt ook geconstateerd in de interviews. Wil men profiteren van het potentieel van collaboratief leiderschap bij een digitale transformatie, is het verstandig een goede en gezonde balans te vinden tussen een dominante prestatiegerichte cultuur en de normatieve collaboratieve leiderschapscultuur.

Een belangrijk aandachtspunt is daarmee wel dat als een organisatie voortkomt uit een performance gedreven cultuur, het een lange weg kan zijn naar een collaboratieve leiderschapscultuur. Dat zal tijd en gewenning vereisen, daarnaast is het bekend dat een digitale transformatie complexiteit met zich meebrengt. De keuze om over te gaan tot een collaboratieve leiderschapscultuur moet breed gedragen worden binnen een organisatie vanuit een totale beweging en dat vraagt om gezamenlijkheid.

Collaboratief leiderschap is een leiderschapsmodel dat voor alle betrokken partijen interessant kan zijn. Op organisatieniveau kan met collaboratief leiderschap namelijk goed worden geanticipeerd op kansen en ontwikkelingen, terwijl het op individueel niveau de werktevredenheid stimuleert en draagvlak brengt voor innovatie in de organisatie om zo goed mogelijk om te kunnen gaan met een digitale transformatie. Dit wordt versterkt door de kracht van een collaboratieve leiderschapscultuur die maakt dat goede collaboratieve leiders in staat zijn om meer collaboratieve leiders te creëren. Digitale 'baas-armere' transformatieprocessen zijn dus nog lang niet aan hun einde, en het is sterk de vraag of daar überhaupt ooit sprake van gaat zijn.

Het moderne concept van collaboratief leiderschap heeft daarmee de potentie van een, mogelijk zelfs zeer lange, houdbaarheidsdatum.

9.3 Discussie en limitaties

Dit onderzoek wordt afgesloten met een discussie. Er zal kritisch worden teruggeblikt op dit onderzoek en worden gekeken naar de beperkingen. Daarnaast worden er een aantal suggesties gedaan voor eventueel vervolgonderzoek.

Naar collaboratief leiderschap blijkt nog relatief weinig wetenschappelijk onderzoek te zijn gedaan. Collaboratief leiderschap in relatie tot digitale transformatie zijn geen eerdere onderzoeken bekend bij de onderzoeker. Omdat dit onderzoek zich richt op een gebied waar nog weinig onderzoek naar is gedaan, en de verwachting is dat het veel potentieel heeft naar de toekomst, kan dit onderzoek als basis dienen voor aanvullend onderzoek. De conclusie van dit onderzoek kan worden getest in andere vergelijkbare organisaties om de gestelde voorwaarden die collaboratief leiderschap geschikt maken tijdens een digitale transformatie aan het licht te brengen.

De onderzoeker heeft met het aantal gehouden interviews een beperkte groep mensen geïnterviewd. Een nader onderzoek onder alle medewerkers van het onderdeel schadeverzekeringen binnen Allianz Benelux zou meer zekerheid over de uitkomsten van dit onderzoek kunnen geven.

In dit onderzoek zijn buiten Allianz drie andere commerciële organisaties meegenomen en één overheidsinstantie, deze externe organisaties werden door één enkele respondent vertegenwoordigd. Ondanks dat er geen principiële verschillen gevonden zijn in de beantwoording van de vragen tussen deze organisaties en Allianz zou het tevens interessant kunnen zijn om dit onderzoek onder een grotere groep respondenten in andere sectoren uit te voeren dan de verzekeringsindustrie.

Dit onderzoek betreft een casestudy binnen Allianz Benelux. De visie op leiderschap, collaboratief leiderschap in het bijzonder, cultuur en digitale transformatie heeft in de interviews centraal gestaan. Allianz Benelux bestaat uit twee onderdelen, schadeverzekeringen en levensverzekeringen. Hoewel er respondenten zijn geïnterviewd die werkzaam zijn voor Allianz Benelux of Allianz Group Internationaal, is het overgrote deel van de respondenten alleen werkzaam voor het onderdeel schadeverzekeringen van Allianz Benelux. De meningen van de respondenten over collaboratief leiderschap in relatie tot digitale transformatie zijn onderzocht. Het is niet uitgesloten dat binnen het onderdeel levensverzekeringen op een andere manier wordt gewerkt en een andere cultuur van toepassing is. De onderzoeksresultaten zijn daarom niet generaliseerbaar naar de gehele organisatie. Het is daarom aan te bevelen om aanvullend onderzoek te doen naar andere onderdelen binnen Allianz Benelux.

Naast onderzoeker is de onderzoeker zelf ook werkzaam binnen het schadebedrijf van Allianz Benelux. Door deze dubbelrol is het mogelijk dat de onderzoeker zelf al bevooroordeeld was of dat respondenten als collega's onder elkaar sociaal wenselijke antwoorden zouden geven. Om dit zoveel mogelijk bij de onderzoeker en de respondenten te voorkomen heeft de onderzoeker bewust geen directe collega's geïnterviewd. Om het risico van sociaal wenselijke antwoorden te beperken bij de respondenten heeft de onderzoeker zoveel mogelijk doorgevraagd om erachter te komen of het antwoord daadwerkelijk de mening van de respondent was of een sociaal wenselijk antwoord. Onder de respondenten bevonden zich ook meerdere respondenten met een directiefunctie of boardmemberfunctie. Dat maakt leiderschapscultuur een gevoelig gespreksonderwerp en zou vanuit hun verantwoordelijkheid en voorbeeldfunctie de kans op sociaal wenselijke antwoorden kunnen vergroten. Met de kritische en genuanceerd antwoorden op de interviewvragen heeft de onderzoeker de indruk daadwerkelijk hun mening te hebben verkregen. Er is eerlijk en open gesproken in de beleving van de onderzoeker. Dat neemt niet weg dat het in deze context lastig is om te weten wat je niet weet, niet als collega en ook niet als onderzoeker.

De analyse van de onderzoeksgegevens is door de onderzoeker alleen gedaan. De interpretatie van de zwaarte van de data brengt het risico op subjectiviteit vanuit de onderzoeker met zich mee. Door het toepassen van zoveel mogelijk informantfeedback bij de respondenten na het uitwerken van de interviews heeft de onderzoeker dit risico proberen te beperken.

Een andere beperking is dat het concept collaboratief leiderschap bekend blijkt bij de Allianz respondenten en ook wordt toegepast, maar dat het vanuit de gewenste organisatiecultuur weinig aandacht krijgt. Daaruit kan de conclusie getrokken worden dat collaboratief leiderschap nog niet leeft binnen Allianz op de manier zoals het is beoogd. Met de digitale transformatie die in ontwikkeling is, is de verwachting dat de relatie tussen collaboratief leiderschap en digitale transformatie sterker zal worden. Het kan daarom interessant zijn om dit onderzoek binnen Allianz in de toekomst te herhalen om vast te stellen of dat ook echt het geval is. Dit onderzoek kan dan gezien worden als een nulmeting.

Alle 15 interviews hebben virtueel plaatsgevonden, de ervaring van de onderzoeker is dat dat het contact anders maakt dan bij fysieke interviews. Virtuele interviews bemoeilijkt bij het observeren van verbale en non-verbale communicatie, kleine nuances kunnen makkelijker gemist worden. Het is de inschatting van de onderzoeker dat observaties beter zijn te doen bij fysieke interviews. Bij de internationale interviews was de technologische

kwaliteit van de verbinding niet altijd optimaal, dat werkte soms verstorend voor de flow van gesprek. Voor de uitkomst van die gesprekken heeft dat naar de mening van de onderzoeker geen invloed gehad.

Geen enkel onderzoek kan pretenderen de oplossing voor alles te vinden en te hebben, vandaar dat het sowieso een goede suggestie is om meer vervolgonderzoek te doen naar collaboratief leiderschap en digitale transformatie met een grotere reikwijdte. De onderzoeker meent dat onderzoek naar de volgende onderwerpen interessant kan zijn:

- Bezien of de vaststellingen voor een organisatie als Allianz ook opgaan voor ander typen organisaties, vooral waar het organisaties betreft waarvan de dominante karakteristieken en kenmerken anders blijken te zijn.
- Organisaties in verschillende fasen van digitale transformatie in relatie tot de geschiktheid van collaboratief leiderschap.
- De afstand van bestaande cultuur en gewenste cultuur, welk effect heeft dat op een organisatie in een digitale transformatie?
- De geschiktheid van collaboratief leiderschap tijdens digitale transformatieprocessen richting klanten en business partners.
- Verandervermogen en veranderingsbereidheid van verschillende generaties medewerkers en/of managers tijdens digitale transformatieprocessen.

LITERATUURLIJST

- Abolhassan, F. (2017). The drivers of digital transformation. Why There's No Way Around the Cloud (Cham, Switzerland: Springer, 2017), 1-10.
- AI Multiple, (2021). Top 6 Digital Transformation Applications in Insurance in 2021 (aimultiple.com)
- Algera, J.A. & Kleinbeck, U. (1997). Performance improvement: Foreword. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6, 257-260.
- Allio, R. J. (2015). Good strategy makes good leaders. *Strategy & Leadership*.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of organizational behavior*, 21(3), 249-269.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice* 11th edition.
- Audet, J., & Couteret, P. (2012). Coaching the entrepreneur: features and success factors. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Back, A., Berghaus, S., & Kaltenrieder, B. (2015). Digital Maturity & Transformation Studie. *Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen*, 1, 1-75.
- Baesu, C., & Bejinaru, R. (2014). Leadership approaches regarding the organizational change. *The USV annals of economics and public administration*, 13(2 (18)), 146-152.
- Barker, J. R. (1993). Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative science quarterly*, 408-437.
- Baron, L., & Morin, L. (2010). The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Baškarada, S., Watson, J., & Cromarty, J. (2016). Leadership and organizational ambidexterity. *Journal of Management Development*.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American psychologist*, 52(2), 130.
- Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). Leadership and performance beyond expectations.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- Belbin, R. M. (1981). *Management Teams—Why we succeed or fail*.
- Belbin, R. M. (1993). *Team roles at work*. Routledge.
- Bell, C., Chan, M., & Nel, P. (2014). The impact of participative and directive leadership on organisational culture: An organisational development perspective. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(23), 1970-1970.
- Bennet, A., & Bennet, D. (2004). *Organizational survival in the new world*. Routledge.
- Bennis, W. (1999). Inclusion, initiatives, and cooperation of followers. *Organizational Dynamics*, 27(i1), 71.
- Beijen, M. (2020). *Succesvol digitaal transformeren: een survival guide voor managers en bestuurders*. Van Haren.
- Berg, M. E., & Karlsen, J. T. (2012). An evaluation of management training and coaching. *Journal of Workplace Learning*.
- Berman, S. J. (2012). Digital transformation: opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*.
- Blanchard, K. H. (2007). *Ken Blanchard over leiderschap*. Pearson Education.
- Bligh, M. C., Pearce, C. L., & Kohles, J. C. (2006). The importance of self-and shared leadership in team based knowledge work: A meso-level model of leadership dynamics. *Journal of managerial Psychology*.
- Boeije, H. R. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Den Haag: Boom Lemma. *Disclosure of Interest: None declared DOI, 10*.
- Bouee, C. E., & Schaible, S. (2015). *Die Digitale Transformation der Industrie*. Roland Berger Strategy Consultants und Bundesverband der Deutschen Industrie eV, Berlin, 46, 78.

- Bozer, G., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2013). The role of coachee characteristics in executive coaching for effective sustainability. *Journal of Management Development*.
- Bongiorno, G., Rizzo, D., & Vaia, G. (2018). CIOs and the digital transformation: A new leadership role. In *CIOs and the digital transformation* (pp. 1-9). Springer, Cham.
- Bradbury, H., & Lichtenstein, B. M. B. (2000). Relationality in organizational research: Exploring the space between. *Organization Science*, *11*(5), 551-564.
- Brown, A. D. (1994). Transformational leadership in tackling technical change. *Journal of General Management*, *19*(4), 1-12.
- Brown, D. R. (2011). *An Experimental Approach to Organisational Development* (8th Ed). USA, Pearson Education.
- Burchardt, C., & Maisch, B. (2019). Digitalization needs cultural change—examples of applying Agility and Open Innovation to drive the digital transformation. *Procedia CIRP*, *84*, 112-117.
- Burke, C. S., Fiore, S. M., & Salas, E. (2003). The role of shared cognition in enabling shared leadership and team adaptability. *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, 103.
- Caldwell, S. D., Herold, D. M., & Fedor, D. B. (2004). Toward an understanding of the relationships among organizational change, individual differences, and changes in person-environment fit: a cross-level study. *Journal of Applied Psychology*, *89*(5), 868.
- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *3*, 349-375.
- Charbonnier-Voirin, A., El Akremi, A., & Vandenberghe, C. (2010). A multilevel model of transformational leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation. *Group & Organization Management*, *35*(6), 699-726.
- Cian, L., & Cervai, S. (2014). Under the reputation umbrella. *Corporate Communications: An International Journal*.
- Connor, M., & Pokora, J. (2007). What is effective coaching and mentoring at work. *M. Connor, & J. Pokora, Coaching & Mentoring at Work: Developing Effective Practice*, 4-22.
- Coun, M. J., Gelderman, C. J., & Pérez-Arendsen, J. (2015). Gedeeld leiderschap en proactiviteit in Het Nieuwe Werken. *Gedragen Organ*, *28*, 356-379.
- Dahlström, P., Desmet, D., & Singer, M. (2017). The seven decisions that matter in a digital transformation: A CEO's guide to reinvention. *Digital McKinsey article (Feb 2017)*.
- Dalkey, N., & Helmer, O. (1963). An experimental application of the Delphi method to the use of experts. *Management science*, *9*(3), 458-467.
- D'Aveni, R. A., Dagnino, G. B., & Smith, K. G. (2010). The age of temporary advantage. *Strategic management journal*, *31*(13), 1371-1385.
- De Boer, F., & Smaling, A. (2011). Benaderingen in kwalitatief onderzoek: Een inleiding.
- De Haan, E., Culpin, V., & Curd, J. (2011). Executive coaching in practice: what determines helpfulness for clients of coaching? *Personnel Review*.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, *6*(2), 204-223.
- D'Innocenzo, L., Mathieu, J. E., & Kukenberger, M. R. (2016). A meta-analysis of different forms of shared leadership—team performance relations. *Journal of Management*, *42*(7), 1964-1991.
- De Cremer, D., & Van Knippenberg, D. (2002). How do leaders promote cooperation? The effects of charisma and procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, *87*(5), 858.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of applied psychology*, *74*(4), 580.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of management review*, *21*(3), 619-654.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Denison, D. R., & Neale, W. (1996). Denison organizational culture survey. *Ann Arbor, MI: Aviat*.

- Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Blome, C., & Papadopoulos, T. (2019). Big data and predictive analytics and manufacturing performance: integrating institutional theory, resource-based view and big data culture. *British Journal of Management*, 30(2), 341-361.
- Dull, M. (2010). Leadership and organizational culture: Sustaining dialogue between practitioners and scholars. *Public Administration Review*, 70(6), 857-866.
- Dyer Jr, W. G., & Wilkins, A. L. (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt. *Academy of management review*, 16(3), 613-619.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological bulletin*, 129(4), 569.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P. R., & Jaspersen, L. J. (2018). *Management and business research*. Sage.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Eldridge, J. & Crombie, A. (1974). *The Sociology of Organisations*, Allen and Unwin, London
- Elenkov, D. S., & Manev, I. M. (2005). Top management leadership and influence on innovation: The role of sociocultural context. *Journal of management*, 31(3), 381-402.
- Ellinger, A. D., & Bostrom, R. P. (2002). An examination of managers' beliefs about their roles as facilitators of learning. *Management Learning*, 33(2), 147-179.
- Elving, W. J. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate communications: an international journal*.
- Erkutlu, H. (2012). The impact of organizational culture on the relationship between shared leadership and team proactivity. *Team Performance Management: An International Journal*.
- Fatima, T., Majeed, M., & Saeed, I. (2017). Does participative leadership promote innovative work behavior: the moderated mediation model. *Business & Economic Review*, 9(4), 139-156.
- Fiol, C. M., & Harris, D. R. House.(1999). "Charismatic Leadership: Strategies for Effecting Social Change.". *The Leadership Quarterly*, 10(6), 499-482.
- Fleener, J. W., & Bryant, C. (2002, April). Leadership effectiveness and organizational culture: An exploratory study. In *Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*.
- Furnham, A. & Gunter, B. (1993). *Corporate Assessment*, Routledge, London.
- Gale, M., & Aarons, C. (2018). Digital transformation: delivering on the promise. *Leader to Leader*, 2018(90), 30-36.
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Moss, T. W., Mahoney, K. T., & Cogliser, C. C. (2010). Scholarly leadership of the study of leadership: A review of The Leadership Quarterly's second decade, 2000-2009. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 922-958.
- Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study?. *Strategic management journal*, 29(13), 1465-1474.
- Givens, R. J. (2012). The study of the relationship between organizational culture and organizational performance in non-profit religious organizations. *International Journal of Organization Theory & Behavior*.
- Glew, D. J., O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., & Van Fleet, D. D. (1995). Participation in organizations: A preview of the issues and proposed framework for future analysis. *Journal of Management*, 21(3), 395-421.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Graen, G. B. (2003). Role Making onto the Starting work team using LMX Leadership. *Dealing with diversity*, 1.
- Graen, G. B., & Graen, J. A. (2006). To share or not to share leadership, New LMX-MMX network leadership or charismatic leadership on creative projects. *Sharing network leadership*, 25-36.

- Grant, A. M. (2014). The efficacy of executive coaching in times of organisational change. *Journal of Change Management*, 14(2), 258-280.
- Grbich, C. (2007). *Qualitative data analysis: An introduction*. Sage.
- Harvard Business Review Analytic Services (2017). Operationalizing Digital Transformation: New Insights Into Making Digital Work. 1-12. Available online at: <https://hbr.org/sponsored/2017/05/operationalizing-digital-transformation-new-insights-into-making-digital-transformation-work>
- Haselhoff, F. (1995). *De verloren sleutel: strategische verandering in context*. Rijksuniversiteit Groningen, Bedrijfskunde: Afscheidsrede op 20 juni 1995.
- Hearsum, S. (2015). How to develop digital leadership capability. *Strategic HR Review*.
- Hemerling, J., Kilmann, J., Danoesastro, M., Stutts, L., & Ahern, C. (2018). It's not a digital transformation without a digital culture. *BCG, Boston, Massachusetts, USA*.
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2).
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *Journal of applied psychology*, 87(3), 474.
- Hicks, R. F. (2014). *Coaching as a leadership style: The art and science of coaching conversations for healthcare professionals*. Routledge.
- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American psychologist*, 49(6), 493.
- Holten, A. L., & Brenner, S. O. (2015). Leadership style and the process of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Houghton, J. D., Neck, C. P., & Manz, C. C. (2003). Self-leadership and superleadership. *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, 123-140.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The leadership quarterly*, 7(3), 323-352.
- Huffaker, J. S. (2017). *Me to we: How collaborative leadership culture developed in an organization* (Doctoral dissertation, Fielding Graduate University).
- Hunt, J. M., & Weintraub, J. (2002). How coaching can enhance your brand as a manager. *Journal of Organizational Excellence*, 21(2), 39-44.
- James, L. R., Choi, C. C., Ko, C. H. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A., & Kim, K. I. (2007). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of work and organizational psychology*, 17(1), 5-32.
- Janowski, T. (2015). Digital government evolution: From transformation to contextualization.
- Janssen, O., Schoonebeek, G., & Van Looy, B. (1997). Cognities van empowerment als de schakel tussen delegerend leiderschap en innovatief gedrag van medewerkers. *Gedrag en organisatie*, 4, 175-194.
- Janssen, O. (2002). Transformational leadership and innovative work behavior of employees: A question of approachability of the leader. *Behavior and Organization*, 15, 275-293.
- Hartog, D.N. den & Koopman, P.L. (2001). Leadership in organizations. In N. Anderson & D.S. Ones & H. Kepir-Sinangil & C. Viswesvaran (Eds.), *International handbook of industrial, work & organizational psychology* (Vol. 2). London: Sage.
- Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J., & Andrus, G. (2019). How digital leadership is (n't) different. *MIT Sloan Management Review*, 60(3), 34-39.
- Kayser, T. A. (1994). *Building team power: How to unleash the collaborative genius of work teams*. Crm Films.
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2016). *An everyone culture: Becoming a deliberately developmental organization*. Harvard Business Review Press.
- Kelley, D., Neck, H. M., O'Connor, G. C., & Paulson, A. (2005). Corporate entrepreneurship through radical innovation: key organization and initiative level mechanisms. In *Corporate entrepreneurship and venturing* (pp. 23-48). Springer, Boston, MA.
- Kirkland, R. (2014). Artificial intelligence meets the C-suite. *McKinsey Quarterly*.

- Koopman, P.L. & Wierdsma, A.F.M. (1989). Participatief management. In P.J.D. Drenth, Hk. Thierry & Ch. De Wolff (Red). *Nieuw handboek arbeids- en organisatiepsychologie*. Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Kotter, J. P., Prins, C., & Bast, B. (1997). *Leiderschap bij verandering*. Academic Service, Economie en Bedrijfskunde.
- Kreutzer, R. T., Neugebauer, T., & Pattloch, A. (2018). Digital business leadership. *Digital Transformation-Geschäftsmodell-Innovation-agile Organisation-Change-Management*.
- Lee, M. (2014). Transformational leadership: is it time for a recall?. *International journal of management and applied research*, 1(1), 17-29.
- Li, F. (2020). Leading digital transformation: three emerging approaches for managing the transition. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Lichtenstein, B. B. (2014). Generative emergence: A new discipline of organizational, entrepreneurial and social innovation. OUP Us.
- Locke, E. A. (1991). The essence of leadership: the four keys to leading successfully. New York: Lexington.
- Loki, P., Westwood, R., & Crawford, J. (2005). Perceptions of organisational subculture and their significance for organisational commitment. *Applied Psychology*, 54(4), 490-514.
- Logan, M. S., & Ganster, D. C. (2007). The effects of empowerment on attitudes and performance: The role of social support and empowerment beliefs. *Journal of Management Studies*, 44(8), 1523-1550.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343.
- Manz, C., Barstein, D., Hostager, T. J., & Shapiro, G. L. (1989). „Leadership and innovation: a longitudinal process view—In: Van de Ven A, Angle HL, Poole MS, editors. Research on the management of innovation: the Minnesota studies.
- McGrath, R. G. (2013). The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business. Harvard Business Review Press.
- McKinsey Quarterly (2009). Enduring Ideas: The three horizons of growth.
- Meggison, D. & Boydell, T. 1979, A Manager's Guide to Coaching, British Association for Commercial and Industrial Education, London
- MIT Sloan Management Review Research Report, 2013. Embracing Digital Technology (mit.edu)
- Mousavi, S. A., Hosseni, S. Y., & Hassanpour, N. (2015). On the effects of organizational culture on organizational performance: An Iranian experience in state bank branches. *Iranian Journal of Management Studies*, 8(1), 97-116.
- Naylor, M. (2017). Insurance transformed: technological disruption. Springer.
- Nicoletti, B. (2016). Digital Insurance: Business Innovation in the Post-Crisis Era. Springer.
- Nongo, E. S., & Ikyanyon, D. N. (2012). The influence of corporate culture on employee commitment to the organization. *International Journal of Business and Management*, 7(22), 21-28.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. SAGE Publications, Incorporated.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *international Journal of human resource management*, 17(4), 766-788.
- O'Reilly III, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & Doerr, B. (2014). The promise and problems of organizational culture: CEO personality, culture, and firm performance. *Group & Organization Management*, 39(6), 595-625.
- Page, N., & de Haan, E. (2014). Does executive coaching work? *The Psychologist*.
- Pathiranage, Y. L., Jayatilake, L. V., & Abeysekera, R. (2020). A Literature Review on Organizational Culture towards Corporate Performance. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 7(9).
- Paton, R. A., & McCalman, J. (2008). Change management: A guide to effective implementation. Sage.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). All those years ago. *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, 1-18.
- Pearce, C. L. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Perspectives*, 18(1), 47-57.

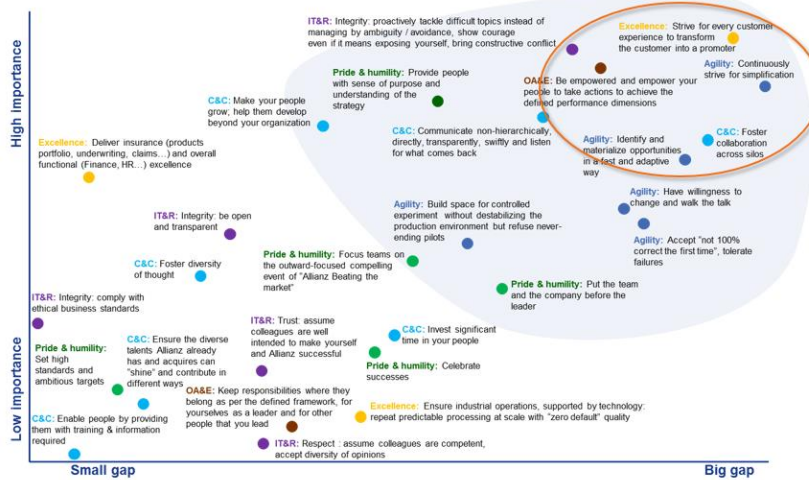
- Perry, M. L., Pearce, C. L., & Sims Jr, H. P. (1999). Empowered selling teams: How shared leadership can contribute to selling team outcomes. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(3), 35-51.
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2008). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*. Malden, MA: Blackwell.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). The external control of organizations: A resource dependence perspective. New York: Harper & Row.
- Pinsonneault, A., & Kraemer, K. L. (1993). The impact of information technology on middle managers. *Mis Quarterly*, 271-292.
- Raelin, J. A. (2003). *Creating leaderful organizations: How to bring out leadership in everyone*. Berrett-Koehler Publishers.
- Raelin, J. (2006). Does action learning promote collaborative leadership?. *Academy of Management Learning & Education*, 5(2), 152-168.
- Raza, H., Anjum, M., Shamsi, A., & Zia, A. (2014). The impact of culture on the perception of employees and organizational productivity in pharmaceutical industries in Karachi. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5, 385-400.
- Reardon, K. K., Reardon, K. J., & Rowe, A. J. (1998). *Leadership styles for the five stages of radical change*. University of Southern California Marshall School of Business Los Angeles United States.
- Reddin, W. J. (1967). The 3-D management style theory. *Training and Development Journal*, 21(4), 8-17.
- Reeves, M., FÆste, L., Whitaker, K., & Hassan, F. (2018). The truth about corporate transformation. *MIT Sloan Management Review*, 59(3), 1-7.
- Roethlisberger, F. J. (81). Dickson. WJ (1939). Management and the worker. *Cambridge, Massa*.
- Rothwell, W. J., Stavros, J. M., & Sullivan, R. L. (2016). Organization development, transformation, and change. *Practicing Organization Development*, 11-25.
- Sagie, A., & Koslowsky, M. E. (1996). Decision type, organisational control, and acceptance of change: An integrative approach to participative decision making. *Applied Psychology: An International Review*.
- Saint-Onge, H. (2000). Shaping human resource management within the knowledge-driven enterprise. *Leading Knowledge Management and Learning*, 275-299.
- Saldaña, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers+ qualitative data analysis: A methods sourcebook*. Sage Publications.
- Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 145-158.
- Sashkin, M. (1976). Changing toward participative management approaches: A model and method. *Academy of Management Review*, 1(3), 75-86.
- Schallmo, A., & Daniel, R. (2018). *Digital Transformation Now! Guiding the Successful Digitalization of Your Business Model*. Springer Science+ Business Media, LLC.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco. *San Francisco: Jossey-Bass*.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Schermer, K., & Quint, P. (2008). *De organisatie als hulpmiddel: Sociaal-Agogisch Basiswerk*. Bohn Stafleu van Loghum.
- Schuchmann, D., & Seufert, S. (2015). Corporate learning in times of digital transformation: a conceptual framework and service portfolio for the learning function in banking organisations. *International Journal of Corporate Learning (iJAC)*, 8(1), 31-39.
- Scott-Ladd, B., Travaglione, A., & Marshall, V. (2006). Causal inferences between participation in decision making, task attributes, work effort, rewards, job satisfaction and commitment. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Seifter, H. (2001). The conductor-less orchestra. *Leader to Leader*, 21 (38-44).
- Shamir, B. (1995). Social distance and charisma: Theoretical notes and an exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 6(1), 19-47.
- Singh, S. K. (2008). Role of leadership in knowledge management: a study. *Journal of knowledge management*.

- Stober, D. R. (2008). Making it stick: coaching as a tool for organizational change. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 1(1), 71-80.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1990). The transformational leader.
- Tung, F. C., & Yu, T. W. (2016). Does innovation leadership enhance creativity in high-tech industries?. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Van Breukelen, W., & van der Vlist, R. (2005). Participatief leiderschap: Mogelijkheden en beperkingen. *Gedrag en Organisatie*.
- Van der Vlist, R. (1991). Leiderschap in Organisaties: Kernvraagstuk voor de Jaren '90.
- Van der Vlist, R. (1990). Weerstand van leidinggevend tegen fundamentele veranderingen van de organisatie. *Gedrag & organisatie* 2, 305-314.
- Verina, N., & Titko, J. (2019, May). Digital transformation: conceptual framework. In Proc. of the Int. Scientific Conference "Contemporary Issues in Business, Management and Economics Engineering'2019", Vilnius, Lithuania (pp. 9-10).
- Vidal-Salazar, M. D., Ferrón-Vílchez, V., & Cordon-Pozo, E. (2012). Coaching: An effective practice for business competitiveness. *Competitiveness Review: An International Business Journal*.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, 50(1), 361-386.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.
- Yin R.K. (1994). Case study research: Design and methods. *sage publications*.
- Yin, R.K. (2013). Case study research: Design and methods. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yperen, N. V., Willering, M. C., & Berg, A. E. van den 1998. *Wie goed doet, goed ontmoet*. *Gedrag & Organisatie*, 11, 338-352.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The leadership quarterly*, 10(2), 285-305.

BIJLAGEN

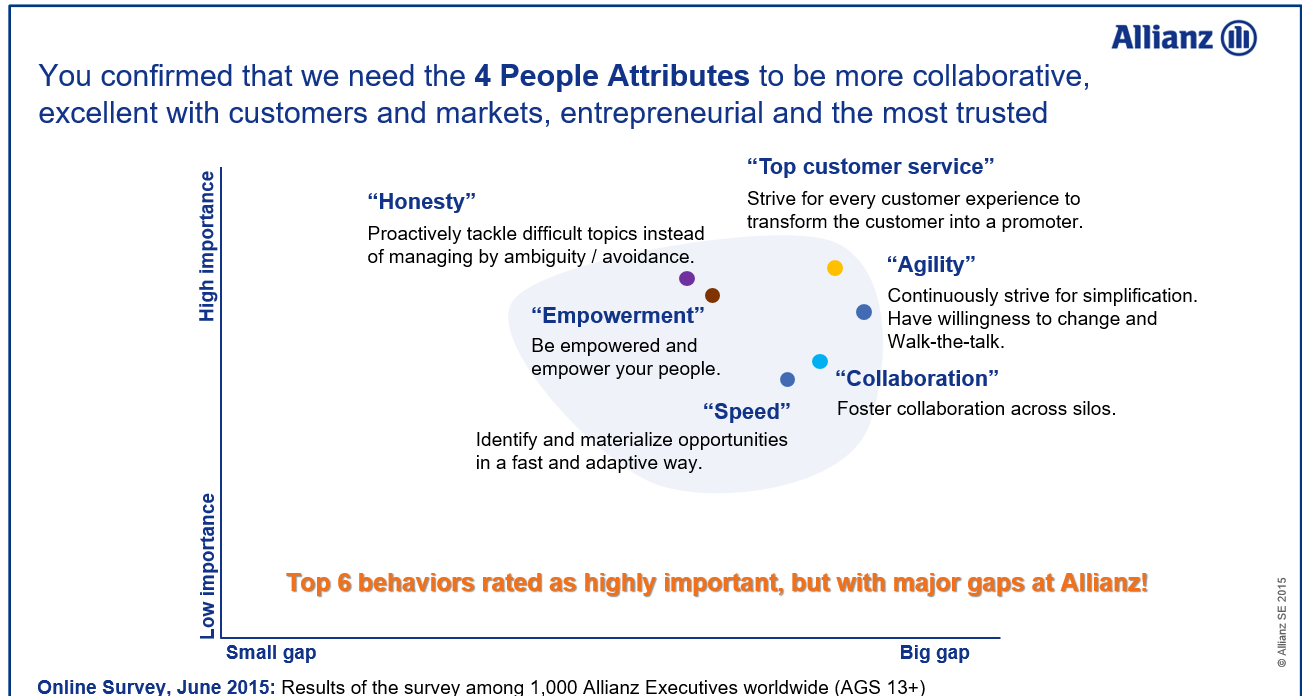


You confirmed that we need the **4 People Attributes** to be more collaborative, excellent with customers and markets, entrepreneurial and the most trusted

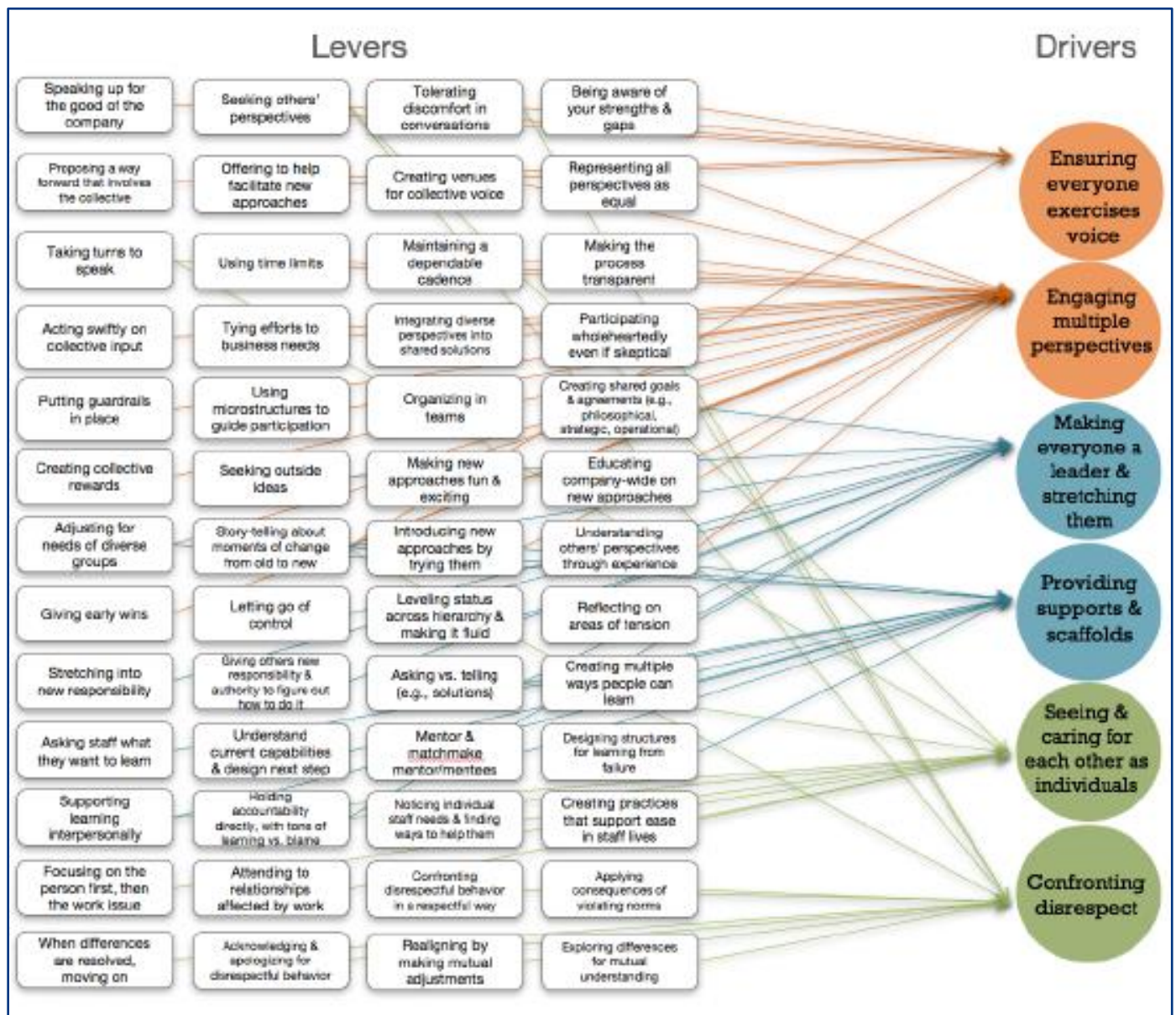


Online Survey, June 2015: Results of the survey among 1,000 Allianz Executives worldwide (AGS 13+)

© Allianz SE 2015



Bijlage 3. 'Levers' & 'drivers' voor de ontwikkeling van een collaboratieve leiderschapscultuur (Huffaker, 2017)



Bijlage 4: Coding scheme

| 1st order concepts | 2nd order themes | aggregate dimensions |
|---|------------------|----------------------|
| leeft collaboratief leiderschap voldoende binnen de organisatie | communicatie | eigenaarschap |
| Brede participatie met duidelijk mandaat voor besluitvorming | | |
| duidelijke alignment voor borging kwaliteit en snelheid om tot resultaat te komen | | |
| strategische alignment medewerkers en management | | |
| meetbaarheid resultaten collaboratief leiderschap | toerekenbaarheid | |
| duidelijke rol en verantwoordelijkheden medewerkers, team en management | | |

| 1st order concepts | 2nd order themes | aggregate dimensions |
|---|----------------------|----------------------|
| laat de digitale transformatie voldoende voelen | betrokkenheid | empowerment |
| meningen doen er toe | | |
| help de organisatie en elkaar naar een hoger niveau | | |
| mate van empathie | | |
| aanmoediging peer-to-peer feedback | feedback | |
| constructieve feedback met leermoment | | |
| gezamenlijk belang boven persoonlijk belang | gezamenlijk doel | |
| gelijkwaardigheid, geen verschil in jobtitles, platte organisatie | | |
| inschatting juiste waarde van informatiedeling, kennisoverdracht en rollen | | |
| gezamenlijke doelstelling en compassie tussen de organisatiekolommen | | |
| Iedereen maakt deel uit van de transformatie en tevens succes | lead by example | |
| niet terugvallen in oude gewoontes | | |
| creatie en conditionering juiste culturele waarden collaboratief leiderschap | | |
| inspireer elkaar met de juiste collaboratieve leiderschapsgedragingen | | |
| voorwaarden voor collaboratief leiderschap komt vanuit de top | | |
| platte organisatiestructuur door mentoren met expertise (niet door leiders of managers) | mentorschap/coaching | |
| persoonlijke ontwikkeling en teamontwikkeling | | |
| autonomie medewerkers | ondernemerschap | |
| behoefte aan leiders op de vloer | | |
| creativiteit, experimenteren, trial and error | | |
| cultuur waarin een kwetsbare opstelling en leren wordt omarmd | | |
| geformaliseerde organisatiestructuur | | |
| prioriteitstelling en besluitvorming zo laag mogelijk in de organisatie | | |
| risico's durven nemen | | |
| ruim mandaat besluitvorming op alle niveaus | | |
| probleemoplossing binnen team | | |
| diversiteit in BoM en organisatie voor aanpak en implementatie digitale transformatie | | |
| vertrouw op competenties experts voor complexiteit digitale transformatie | relaties | |
| integratie van vakgebieden en silo's | | |
| organische en spontane ontwikkeling relaties | | |
| tweerichtingscommunicatie leiders en medewerkers | | |
| Innovatie, creativiteit en aandacht voor de mens tijdens digitaal transformatieproces | veiligheid | |
| collaboratieve leiders maken meer collaboratieve leiders | samenwerking | |
| verbetering relationele aspect en collective view door diversiteit | | |

| 1st order concepts | 2nd order themes | aggregate dimensions |
|---|--------------------|----------------------|
| ruim mandaat dat flexibiliteit en wendbaarheid borgt verschillende niveau's van leiderschap belang van structurele uitrol collaboratieve leiderschapscultuur op langere termijn gebrek aan transparante bottom up input in de verticale hiërarchische lijn focus op zowel mensen als prestaties hoe hoger in de organisatie hoe transactioneler de leiderschapsstijl iedereen kan zich vrij en veilig uiten in het belang van de organisatie managen op mens in plaats van inhoud natuurlijke uitrol collaboratief leiderschap performance domineert boven medewerkers en klanten tegengestelde belangen leiderschapscultuur vs prestaties situationele toepassing besluitvorming te fragmentarische organisatiestructuur | organisatiecultuur | leiderschap |
| 'begin with the end of mind' vooraf goed stilstaan bij het precieze waarom en benodigde strategie van digitale transformatie vertaalslag 'sense of urgency' voor aanpak en invulling digitale transformatie richting workforce | visie | |

| 1st order concepts | 2nd order themes | aggregate dimensions |
|---|---------------------|----------------------|
| in dialoog zijn en blijven met klanten en partners snellere respons richting klanten en markt | customer centricity | performance |
| kracht van het individu en team belang van digital natives critical thinking overtuiging dat diversiteit belangrijk is voor performance competenties medewerkers en managers | diversiteit | |
| beschikbaarheid over juiste competenties voor digitale transformatie | expertise | |
| aandeelhoudersdruk op organisatie collegiale afhankelijkheid van elkaar complexiteit digitale transformatie en focus vereiste gedragsverandering digitale transformatie gezamenlijk doel voor doorbreking silo-gedachte overtuiging dat betere relaties tot betere resultaten leiden | samenwerking | |
| vereisten aan digitale transformatie duidelijk | strategie | |
| transparant kunnen sturen op resultaat | toerekenbaarheid | |
| kaders worden top down bepaald en invulling bottom up voortgang boeken van digitale transformatie | visie | |

| 1st order concepts | 2nd order themes | aggregate dimensions |
|--|------------------|----------------------|
| flexibiliteit op totaal end to end proces en aanpak creatie value chain cultuur | gezamenlijk doel | waarde |
| vertaling van data naar kennis | samenwerking | |
| verschil in doelstellingen en deliverables | toerekenbaarheid | |