

De afbraak van de hiërarchie

Vijf aanbevelingen voor managers om in te spelen op de tijdgeest

Door Ken Pon

Onlangs keek ik mee bij een customer care medewerker van begin twintig die klantvragen opspoorde en beantwoorde via sociale media. Het viel me op hoe snel en direct ze antwoorden kon geven. Ze werd daarin gefaciliteerd door haar organisatie. Bij lastige kwesties kon ze rechtstreeks de verantwoordelijke manager op het hoofdkantoor benaderen, dwars door bestaande structuren heen.

Haar manier van werken is steeds meer kenmerkend voor de tijdgeest. Zo zijn sociale media een groeiend onderdeel van onze intermenselijke verhoudingen en bepalen twintigers en dertigers in sterke mate de arbeidsmarkt. Verder leven we in een tijd met verschillende crises, waarbij duidelijk wordt dat *business as usual* op termijn niet langer rendabel is. Het zette me aan het denken. Wat betekent deze tijdgeest voor de middle manager? Hoe blijf je succesvol als je omgeving in rap tempo verandert? In dit artikel geef ik een vijftal aanbevelingen voor middle management voor een sterke toekomst. Leiderschapskwaliteiten winnen aan kracht boven managementvaardigheden, dus wat is belangrijk om te integreren in je handelen?

1. Het moet echt zijn: leg uit waartoe

Mensen van de huidige generatie willen hun talenten inzetten voor een organisatie, afdeling en team waar ze zich thuis voelen. Voor middle management is het belangrijk dat individuele drijfveren van medewerkers overeenkomen met de centrale boodschap, missie en visie van het bedrijf. Kan en wil men zich daaraan verbinden? Zorg dat je hierover in dialoog bent.

Een element dat steeds van belang is, is de communicatie: het goed toelichten van het waarom. De kritische houding van medewerkers vraagt om het leggen van verbanden tussen activiteiten en bedrijfsdoelen. Dit is geen eenmalig moment tijdens een kwartaal- of jaarbijeenkomst, maar een continu proces. Benut hiervoor bijvoorbeeld sociale media en de mogelijkheid voor interactie daarbinnen.

2. Geef betekenis: maak het huidige moment zinvol

De toegenomen behoefte aan sociale verbanden en betrokkenheid bij maatschappelijke ontwikkelingen vraagt van de manager in toenemende mate om de betekenis van ontwikkelingen binnen het bedrijf te duiden. Hiervoor moet hij zelf op zoek naar heldere voorbeelden. Een praktische manier om hier invulling aan te geven is het kiezen van momenten om successen te vieren. Traditioneel horen recepties of andere festiviteiten bij een jubileum of een afscheid voor een pensioen. Om de huidige generatie te betrekken is het beter om juist de aanwezigheid van mensen en de behaalde successen binnen het bedrijf te vieren.

3. Stimuleer ontwikkeling: creëer structurele korte leermomenten

Middle management zal zich meer gaan richten op de echte ontwikkeling van het individu. Dat is de manier om de huidige generatie te bereiken. Langdurige leertrajecten verliezen aan kracht, gerichte korte leerimpulsen worden steeds meer omarmd. E-learning en -coaching worden daarbij ingezet voor intervisie. Ook het faciliteren van creativiteit als scheppende kracht zal waarde toevoegen. De *20% rule* bij Google is daar een inspirerend voorbeeld van.

4. Laat het los: laat ze het zelf doen

Ik ben van mening dat streven naar klanttevredenheid niet reëel is wanneer het individu zoekt naar de identiteit van de organisatie en telkens aanloopt tegen hiërarchisch leiderschap dat vanuit een machtspositie gezag uitoefent.

Het belang van middle management wordt anders doordat medewerkers zelf antwoorden zoeken en verbanden leggen. Sociale media stellen medewerkers in staat met elkaar werk te organiseren zonder tussenkomst van middle management en staf. Dat illustreert het praktijkvoorbeeld aan het begin van dit artikel.

Naast deze groei in persoonlijk leiderschap van de medewerker, heeft de groep nog wel behoefte aan leiders: zij die interactief communiceren, stijlflexibiliteit kunnen toepassen en in de groep staan.

5. Wees transparant: laat zien waar je zelf voorstaat

Ik geloof in de stelling 'goed leiderschap leidt tot gebruik van sociale media'. Het delen van kennis en ervaringen via sociale media zorgt voor transparantie van de drijfveren van managers en leiders. Ook het delen van persoonlijke waarden is belangrijk, omdat de zorg om de wereld waarin een organisatie leeft ertoe doet.

Het bijhouden van een blog of gebruik van twitter is een uitgelezen kans om medewerkers verder te betrekken en te motiveren. De medewerker zoekt immers raad bij mensen die hij zelf als leiders ziet, in plaats van degene die de leidersrol binnen de hiërarchie vervult.

Van hiërarchie naar verbinding

De belangrijke thema's voor het middle management zijn het delen van kennis en waarden, en het verbinden van mensen. In alle overwegingen staat verbindend leiderschap centraal.

Feitelijk betekent de aanwezigheid van generatie y, de groei van de sociale media en de diverse crises dat we afscheid nemen van de onpersoonlijke en hiërarchische organisatie. Leiderschap op basis van hiërarchie maakt plaats voor leiderschap gebaseerd op vertrouwen, transparantie, plezier en authenticiteit.

Verbindend leiderschap betekent samenwerken en duurzame verbindingen leggen. Het vraagt om leiders die persoonlijke waarden, resultaten en competenties van het individu weten te verbinden met het beleid en de strategische agenda van de organisatie.

De continuïteit van de organisatie blijft het centrale doel, echter met oog voor het welzijn van het individu. Medewerkers worden gestimuleerd om zichzelf te ontwikkelen en een wezenlijke bijdrage te leveren aan het grote geheel. Het is nodig dat we als managers onze besluiten nemen vanuit een bredere visie op mens en samenleving. □

De shift van oud naar nieuw

- Van hiërarchie naar verbindend leiderschap
- Van managementvaardigheid naar leiderschapskwaliteit
- Van jubilea vieren naar aanwezigen eren
- Van directief communiceren naar tweerichtingsverkeer
- Van persoonlijke waarden privé houden naar de betrokkenheid met je leefwereld delen



Colofon

Deze uitgave is onderdeel van een reeks artikelen waarin actuele dilemma's worden behandeld voor het middle management in Customer Care. Reacties op de behandelde dilemma's zijn uiteraard welkom. Als een vergelijkbare problematiek binnen uw bedrijf speelt, kunt u Ken Pon altijd benaderen om met u een analyse te maken van de problematiek en maatwerkoplossingen te ontwikkelen.

Ken Pon werkt sinds 2001 als zelfstandige onder de naam KPInterimmanagement. KPI staat voor Key Performance Indicators: de meetwaarden waaraan resultaten gemeten worden. Resultaat is immers het bestaansrecht van elke organisatie. Visie, management en daadkracht zorgen voor het gewenste resultaat.

Overal waar in dit artikel *hij* staat, kan uiteraard ook *zij* gelezen worden.

Op de website www.kpinterim.nl vindt u een overzicht van de interim-trajecten en opleidingen die Ken Pon de afgelopen jaren verzorgd heeft.

Contactgegevens

KPInterimmanagement
Slotlaan 94C
3701 GP ZEIST
tel: 030 - 69 31 875
m: 06 - 21 57 24 04
e: info@kpinterim.nl

Redactie en vormgeving:
Frank Norbert Rieter