

De kunst van wendbaar managen

Democratiseren is het antwoord op de agility die de markt vraagt

Door Ken Pon

De gevolgen van automatisering en robotisering hebben een nieuw kantelpunt bereikt. De arbeidsmarkt ondergaat een transformatie die vraagt om rigoureuus ontmanagen en het inrichten van een democratisch werkproces.

Meer lezen

Eerdere artikelen in deze reeks zijn te lezen op de website van KPInterim

Een paar jaar geleden schreef ik een artikel met de titel 'De afbraak van de hiërarchie'. Daarin staat hoe je als manager succesvol blijft als de omgeving in rap tempo verandert. Het overkoepelende thema was de verschuiving van hiërarchisch leiderschap naar verbindend leiderschap. Voor mij was al evident dat de tijd daar rijp voor was. De afgelopen jaren heb ik mogen ervaren dat wat ik toen aan praktische adviezen gaf, steeds meer onderdeel bleek te zijn van een bredere ontwikkeling in de markt.

De trend

Niet lang nadat ik dat artikel schreef, had ik een mooie opdracht bij een gemeente. De gemeente in kwestie werd een regiegemeente als antwoord op vele ontwikkelingen bij de overheid die een groot effect op de gemeenten zouden hebben. Denk aan de decentralisaties. Het was van wezenlijk belang om de organisatievorm aan te passen, zodat de toekomstige taken van de gemeente goed uitgevoerd konden worden binnen de beschikbare budgetten. De gemeente moest *wendbaarder* worden, wat momenteel wordt aangeduid met de Engelse managementterm *agile*.

De regie-organisatie behelsde ingrijpende veranderingen in het denken en doen van medewerkers op alle niveaus. De cultuur van hiërarchisch leiderschap werd losgelaten. Medewerkers moesten zelfstandiger worden. Managers zouden zich niet meer richten op de taakgerichte aansturing van medewerkers, maar op het bewaken en verbeteren van processen en het coachen van medewerkers.

Dit was mijn eerste kennismaking met een organisatie in Nederland waar het gedachtegoed van Ricardo Semler leek te worden ingezet. Ik realiseerde me dat dit een trend was die niet snel zou overwaaien en in verschillende vormen steeds vaker bij bedrijven in Nederland zijn intrede zou kunnen doen.

De huidige praktijk

Tijdens een recente opdracht merkte ik dat de druk van de markt en de hoge verwachting voor output constant gevoeld werden. Dat vereiste frequente en snel opeenvolgende organisatorische veranderingen, op

Ricardo Semler

Ricardo Semler is een Braziliaanse ondernemer en staat vooral bekend om zijn innovatieve manier van managen. Vrijheid en het nemen van eigen verantwoordelijkheid staan daarin voorop. Teveel regels en druk van bovenaf staan volgens hem de creativiteit van de werknemer in de weg. In Semlers bedrijf bepalen de werknemers hun eigen werktijden en salaris. VPRO's Tegenlicht besteedde meerdere afleveringen aan de charismatische zakenman.

'De kapitale kracht van geluk'

'De nieuwe wijsheid van Ricardo Semler'

verschillende locaties. Het hele model van aansturing was sterk hiërarchisch en de medewerkers werden niet, of laat, meegenomen in alle transitie. Daardoor ontstond een constant spanningsveld tussen medewerkertevredenheid en de te behalen klantdoelen. Met een strakke aansturing en hands-on management wisten we op dat moment, binnen de bestaande bedrijfscultuur, goede resultaten te bereiken. Ik realiseerde me ook dat dit voor de lange termijn geen soelaas zou bieden. De markt wordt beslist niet minder dynamisch. Onder andere door mijn ervaring bij de gemeente en deze bewustwording in de recente opdracht, raakte ik ervan overtuigd dat de oplossingsrichting om goed te reageren op de snelle ontwikkelingen in de customer service branche ligt in het afbouwen van het hiërarchisch leiderschap en het geven van meer verantwoordelijkheid aan medewerkers.

Wat is er nieuw?

Bij het omschrijven van de markt en hoe bedrijven daar op inspelen zijn *wendbaarheid* en *business agility* relatief nieuwe begrippen. De praktische uitwerkingen die daar uit voortkomen zijn niet nieuw. *Zelfsturing* en *eigen verantwoordelijkheid* zijn begrippen die we in de managementcultuur in Nederland al enkele decennia hanteren.

Ten opzichte van de afgelopen decennia zijn er een paar belangrijke verschillen, waar het gaat om zelfsturing en het leggen van verantwoordelijkheden bij lagere niveaus in de organisatie.

1. Voortschrijdende technologische ontwikkelingen maken veel meer mogelijk.
2. De huidige generatie is er klaar voor. Deze jongste generatie floreert bij heldere doelen en een duidelijke visie, in plaats van instructies zonder toelichting.
3. Het nut en de noodzaak. De in hoog tempo veranderende markt vraagt om het snel daarop kunnen inspelen door bedrijven. Dat maakt eigen verantwoordelijkheid en zelfsturing niet langer een stijlkeuze, maar in veel branches een noodzaak.

Hoe nu verder?

Een cultuuromslag kan niet worden opgelegd, hij moet van onderaf worden opgebouwd. Voor zelfsturing heeft een team een gezonde mix aan mensen nodig; denkers, doeners, beschouwers en beslissers. In de kwaliteiten van het team moeten verder voldoende probleemoplossend vermogen en zelfstandigheid zitten. Als die basis goed is, kan je als bedrijf en als manager meer loslaten. Geef een helder doel, inclusief duidelijke randvoorwaarden, om naar toe te werken. Zelfsturing betekent ook de mate aan beslissingsvrijheid vergroten en het hele werkproces democratischer inrichten. Regel dus budgetten en passende bevoegdheden voor de medewerkers en het team.

Bij het management verschuift het werk van instrueren en toezicht houden naar het tonen van echt leiderschap. Geef met grote regelmaat aan hoe de realisatie van de visie verloopt, zorg dat continue procesverbeteringen worden uitgevoerd en coach de medewerkers als ze tegen problemen aanlopen in de uitvoering. Als je ruimte geeft voor zelfsturing, zal je vaker je dilemma's in visie delen met je team en je medewerkers vragen om hun ideeën en oplossingen.

'oud' management versus 'nieuw' leiderschap

Oud	Nieuw
hiërarchisch	procesgericht
instrueren	doelen stellen
sturen	luisteren
Controleren	coachen, begeleiden

Wat het oplevert

Het succes van ontmanagen wordt allereerst zichtbaar in het behalen van de organisatiedoelen. Laten de klantdoelen een sterke verbetering zien? Denk aan Net Promotor Score, Customer Effort Score en Klanttevredenheid.

Voorbeelden, het kan!

In Nederland zijn diverse voorbeelden bekend van bedrijven die hierin voorop lopen, zoals De Zorggroep en PostNL. Ik ging kijken bij een contact center van PostNL voor de zakelijke markt, om te zien hoe ze daar zelfsturing succesvol in de praktijk brengen. Recent hebben zij een HR award gewonnen vanwege hun zelfsturing.

Wat me daar direct opviel was de werksfeer: gefocused, positief en actief. Resultaten en punten ter verbetering waren zichtbaar op borden aan de wand. De werkvloer was overwegend gevuld met jonge professionals; twintigers en dertigers.

In gesprek met de manager, zelf net een dertiger, bleek dat het genereren van ideeën voor verbetering integraal onderdeel was gemaakt van het inwerkprogramma en het beoordelen van iemands performance. De adviseurs hebben ook ruime bevoegdheden. Adviseurs hebben mandaat om zelf zaken te beslissen en te regelen voor hun klanten. Verder is ondernemerschap een competentie die de adviseurs moeten hebben. Het management zorgt vooral voor helderheid, door verwachtingen te stellen. Wat bereikt moet worden is helder. Hoe dat bereikt moet worden, is aan de adviseurs.

Daarnaast is de medewerkertevredenheid een belangrijke graadmeter. Meer betrokkenheid, minder verloop, minder ziekteverzuim. Dit vertaalt zich in minder kosten. En uiteindelijk zal de verandering ook zichtbaar worden in minder overhead, door een afname van indirect personeel. Als er minder hiërarchisch gestuurd wordt en taken bij de medewerker worden belegd, kan je uiteindelijk ook op management besparen.

Tot slot

Het nut en de noodzaak van ontmanagen is evident. Hoe dan ook, eerder vroeger dan later is ook jouw organisatie(onderdeel) aan de beurt. Het is dus de kunst nu de juiste weg te vinden naar het realiseren van de juiste randvoorwaarden om meer wendbaar te zijn in de nabije toekomst. Gelukkig zijn er tools, voorbeelden en inspiratiebronnen van hoe je als bedrijf die weg kan inslaan. Ricardo Semler heeft beschreven en laten zien hoe het kan. Het is aan ons om nu te starten er vorm aan te geven in onze markt en branche.



Colofon – juni 2015

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.

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

Contactgegevens

KPInterimmanagement
tel: 030 - 69 31 875
m: 06 - 21 57 24 04
e: info@kpinterim.nl

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