

Afscheid nemen van het 'command & control'-denken

De oorlog winnen nieuwe leidersch

In de woorden van Frederik de Grote: 'Een soldaat moet banger zijn voor zijn officier dan voor de gevaren waaraan hij wordt blootgesteld.' Vroeger hadden leiders een informatie-monopolie. Vanuit het centrum van de macht namen zij op basis van deze informatie beslissingen en de rest van de organisatie voerde vervolgens uit. Deze 'command & control'-stijl van leidinggeven is passé. Kennis is overal en voor iedereen toegankelijk. Bovendien is de wereld veel te complex om met een kleine groep alles te overzien en de goede beslissingen te nemen. De nieuwe leider durft het initiatief aan zijn medewerkers over te laten. Deze tijd vraagt om slimmer werken en om talentdenken en dat kan niet zonder nieuw leiderschap. Maar waarom is nieuw leiderschap dan zo nodig en hoe werkt het eigenlijk?

Door Xander Ferdinandusse, CEO Boertiengroep

Al 2.500 jaar geleden beweerde de Chinese expert in oorlogvoering Sun Tzu dat een generaal door informatiebeheersing de oorlog wint. Ook goed georganiseerde mierenkolonies zijn volledig geconcentreerd op informatie over voedselbronnen. Kennis is macht. Vanuit dit principe werkt command & control. De organisatie is ingericht om de commandant van informatie te voorzien. De commandant neemt vervolgens de beslissingen en geeft zijn bevelen. Hij controleert of zijn bevelen goed worden uitgevoerd en neemt zo nodig maatregelen. Macht wordt als middel gebruikt om gezag uit te oefenen.

Autoproducenten General Motors en Ford van een eeuw geleden, bestuurden hun organisaties als een leger. En waarom ook niet? Het leger was tot dan het enige voorbeeld dat ze hadden en bovendien

werkte het goed. Informatie was schaars en dit was de meest efficiënte manier om hiermee om te gaan.

Maar nu is alles anders. Volgens Joel Spolsky (bekend van Joel on Software, een blog over softwareontwikkeling) werkt command & control nu alleen nog maar om 18-jarigen zover te krijgen door een mijnenveld te rennen met gevaar voor eigen leven. Met zelfdenkende professionals kun je dat trucje niet uithalen. Zij werken waar en wanneer ze willen. Joel Spolsky geeft in zijn blog drie redenen waarom command & control niet meer werkt:

1. De wereld is zo complex dat managers zelf niet genoeg tijd en capaciteit hebben om de goede beslissingen te nemen.
2. Medewerkers hebben minstens zo veel informatie als de manager.

3. Mensen houden er niet van om gecommandeerd te worden.

Om bij het laatste punt te beginnen, command & control werkt natuurlijk niet motiverend. In een tijd van het nieuwe werken, social media en co-creatie kun je niet meer aankomen met een leider die alles in zijn eentje bedenkt. De huidige generatie wil niet meer voor zo'n baas werken: 'Als jij het allemaal zo goed weet, bedenk het dan zelf maar.' Als je echt het beste uit je mensen wilt halen dan heb je een andere stijl nodig.

Slimmer werken

We hadden waarschijnlijk minder problemen gehad met de financiële crisis als we ons meer bewust waren geweest van Spolsky's eerste punt. Mensen in boardrooms moesten het overzicht hebben over gigantisch complexe vraagstukken. Die mensen hebben niet bewust allerlei dingen in het honderd laten lopen. Het overstijgt gewoon de menselijke maat. Fysiek en mentaal kunnen zes man met een legertje consultants het allemaal niet meer bedenken. Door gebruik te maken van 'The Wisdom of Crowds' kunnen we



3 succesfactoren voor het nieuwe leiderschap

- Zorg voor een verbindende visie;
- Beloon initiatieven; en
- Reken af op resultaten.

met het ap



dit probleem oplossen. Dit principe gaat ervan uit dat een groep verschillende individuen samen beter kunnen voorspellen dan experts. Kennismanagement beperkt zich daarbij niet tot de grenzen van de eigen onderneming. Crowdsourcing maakt het mogelijk om klanten, leveranciers en het brede publiek te betrekken bij bijvoorbeeld het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten. Crowdsourcing is mogelijk door de komst van social media. Door de iPads, Black-

houden aan de leider. Waar je vroeger een succesvolle leider herkende aan zo veel mogelijk vergaarde informatie die hij bij zich hield, herken je nu een succesvolle leider aan hoe hij ervoor zorgt dat die informatie gedeeld wordt. Google spreekt zelfs over een informatiefontein. Als je hoort dat twee mensen ergens aan

een medewerker een probleem signaleert, dan moet hij dat gewoon op kunnen pakken. Hij moet niet hoeven wachten op goedkeuring door zes parafen tot aan de hoogste directeur.

Verschuiving naar talentdenken

Geloven in het potentieel van je mensen is een voorwaarde voor het nieuwe leiderschap. Het uitgangspunt verschuift van denken vanuit het competentieprofiel van de functie (waar moet je nog verbeteren) naar denken vanuit het potentieel van de medewerker (waar kunnen we jouw kracht het best benutten).

Bij deze mensvisie hoort een leiderschapsstijl die zich kenmerkt door vertrouwen. De leider vertrouwt erop dat mensen

'Command & control werkt natuurlijk niet motiverend'

berry's en Androids van deze wereld kun je altijd en overal werken en samenwerken. Volgens Theo Rinsema (directeur Microsoft Nederland) verschuift de komst van informatietechnologie het 'naar het werk gaan' naar 'aan het werk gaan'. Informatie is voor iedereen in een paar seconden toegankelijk. Dit privilege is niet meer voorbe-

werken, breng je ze met elkaar in contact. Kennis delen levert tegenwoordig meer op dan kennis afschermen (Easycratie van Aslander en Witteveen, 2010).

Informatie vloeit ook buiten de hiërarchie om. We moeten de belemmeringen van de hiërarchie dan ook uit de weg ruimen. Als