

Opmars van het platte leger

Dat de klassieke hiërarchische organisatievorm heeft afgedaan en dat de netwerkorganisatie de toekomst heeft, weten we wel. Maar hoe moet u die vormgeven?

Tekst Patrick Houtkamp

Als gevolg van de aanhoudende financiële crisis is ook de roep om andere vormen van organiseren de afgelopen jaren steeds sterker geworden. Het gangbare Angelsaksische of neoliberale model, waarin het draait om winstmaximalisatie, aandelhouderswaarde en procesmanagement, heeft met de banken als belangrijkste boosdoeners aan populariteit fors ingeboet. In reactie hierop zie je dat het zogenoemde Rijnlandse model juist steeds meer aanhang krijgt, ook door de publicaties van Jaap Peters en Mathieu Weggeman op dit terrein.

Rijnlands staat hierin voor een meer 'democratische organisatievorm, waarin de nadruk ligt op waarden als samenwerking, autonomie, vakmanschap en plezier in het werk. Ofwel een organisatie-model dat uitgaat van verschillende belangen en stakeholders en waarin het management dienend is in plaats van sturend. De Canadese auteur Dan Pontefract heeft een interessant boek geschreven dat aansluit bij het Rijnlandse model, maar dat tegelijkertijd een brug slaat met het Angelsaksische: *Flat Army. Creating a Connected and Engaged Organization*. Ook Pontefract betoogt dat de klassieke hiërarchische organisatievorm, gebaseerd

op command and control heeft afgedaan en dat de netwerkorganisatie, geënt op samenwerking, kennisuitwisseling en gelijkheid de toekomst heeft.

Financieel rendement

Wat hij, in tegenstelling tot het 'zuivere' Rijnlandse denken, meeneemt uit de Angelsaksische benadering, is de scherpe focus op het realiseren van financieel rendement. Dat bepaalt uiteindelijk het bestaansrecht voor elke onderneming. Voor Pontefract is de ideale organisatie expliciet doelgericht, vanuit een platte bedrijfsstructuur. Ofwel: de organisatie als een hecht leger van gelijken in plaats van een piramide met een bevelsstructuur. In een directe, praktische stijl beargumenteert Pontefract met veel herkenbare voorbeelden waarom de hiërarchische bedrijfsstructuur, zoals we deze sinds Frederick Taylor en Henri Fayol kennen, niet langer effectief meer is. Deze is te rigide om slagvaardig te kunnen reageren op de snel veranderende eisen die aan moderne organisaties worden gesteld. En niet langer passend bij de eisen die de moderne professional aan zijn werkomgeving stelt. Deze wil empowerment, autonomie en samenwerking. En geen micro-management waarin hem op een

dagelijkse basis wordt verteld wat hij moet doen. Of zoals Pontefract het onverbloemd verwoordt: "Today's employees want no part of hierarchical hell".

Het platte leger

De medewerker van vandaag heeft behoefte aan wat Pontefract Flat Army management noemt. Hoewel Pontefract weinig nieuws brengt waar het gaat om de kenmerken van de organisatie waar zijn platte leger in gedijt (het afnemende belang van de getrapte hiërarchie is tenslotte al vaker beschreven), is zijn boek vooral interessant omdat hij uitgebreid ingaat op het leiderschapsprofiel dat nodig is om het platte leger met succes in de juiste richting te dirigeren. De horizontale organisatie die hij voor ogen heeft, kent weliswaar minder managementlagen, maar de rol van de managers die er zijn, wordt juist steeds belangrijker. Deze staat voor de schone taak om het benodigde engagement en empowerment van medewerkers daadwerkelijk invulling te geven.

De ideale Flat Army manager die Pontefract voor ogen heeft, vertoont collaborative leiderschap dat terug te voeren is op vier kenmerken, het zogeheten CARE-principe:

Continuous – hij stimuleert voortdurende samenwerking tussen en met medewerkers
Authentic – hij is authentiek en moedigt medewerkers aan hun persoonlijkheid te laten zien

Reciprocal – hij handelt consequent vanuit het beginsel geven en nemen

Educating – hij traint en begeleidt de medewerkers en stimuleert hen te leren

Voor Pontefract draait alles om samenwerking. Tussen medewerkers onderling, maar zeker ook tussen medewerker en manager. De manager faciliteert niet alleen, maar neemt ook actief deel aan de bedrijfsprocessen. Pontefract stelt dat hoe meer contacten en relaties de manager binnen de organisatie heeft, hoe effectiever zijn rol kan zijn. Zijn devies is dan ook om veel te investeren in persoonlijke en professionele netwerken. Alleen dan kun je als leidinggevende ook hetzelfde vragen van je

Er zijn steeds minder managers nodig, maar de rol van de manager wordt wel steeds groter

medewerker en leg je de basis om van elkaar te leren.

Samenwerken

Om als flat army succesvol in één richting te bewegen, moet alles dus in het teken staan van doelgerichte en intensieve samenwerking. Het Collaborative Leader Action Model (CLAM) dat Pontefract presenteert, moet de waarborg bieden dat dit ook consequent en structureel handen en voeten krijgt. Het bestaat uit zes (zoals altijd weer mooi allitererende) elementen: connect (with others), consider (all options), communicate (the decision and action plan), create (the result), confirm (the result met the target), congratulate (through feedback and recognition).

Op een model dat is gebaseerd op dergelijke voor de hand liggende adviezen valt natuurlijk weinig af te dingen. In welk hedendaags leiderschapsmodel komen ze niet voor? Toch biedt Pontefract hier wel degelijk iets nieuws: de noodzaak om als manager daadwerkelijk tussen je medewerkers te gaan staan en vanuit oprechte gelijkwaardigheid mee te werken aan het gezamenlijke resultaat. Want dat is wat motiveert en echte verbinding veroorzaakt,

dat is waarin de leider van toegevoegde waarde kan zijn en dus zijn bestaansrecht aan ontleent. Bovendien biedt Pontefract, in tegenstelling tot veel collega-auteurs, concrete handvatten om er ook echt in de praktijk mee aan de slag te gaan. Pontefract stelt in zijn boek dat de strakke en gelaagde sturing die zo kenmerkend is voor de hiërarchische organisatie, overbodig is geworden en zelfs contraproductief werkt. Medewerkers zijn veel meer gebaat bij gelijkheid en regelruimte, waarin ze eigen keuzes kunnen maken en waarin vernieuwing en creativiteit niet worden ingeperkt door rigide kaders en regelgeving. De flat army organisatie stelt medewerkers hiertoe wél in staat: korte lijnen, openheid en zo min mogelijk rangen en standen. Dat zorgt voor vertrouwen waardoor belangeloze samenwerking en kennisdeling kan ontstaan en medewerkers meer geneigd zijn zich écht eigenaar te voelen voor hun bijdrage aan het organisatieresultaat.

Dus Pontefract maakt in zijn boek duidelijk dat organisaties nog altijd te veel naar binnen zijn gericht in een tijd waarin verbinding juist zo belangrijk is. Organisaties waarmee medewerkers zich niet langer verbonden voelen, terwijl engagement belangrijker wordt voor een succesvolle bedrijfsvoering. Dat is waarom leiderschap meer vorm moet krijgen vanuit een open en op samenwerking gerichte werkomgeving. Bestuurders en managers moeten meer connected leadership laten zien, waarin echte verbinding wordt nagestreefd door naast de reguliere leiderschapseigenschappen zoals resultaatgerichtheid, ook minder gebruikelijke zoals humor en empathie.

Dan Pontefract

Flat Army. Creating an Connected and Engaged Organization

John Wiley & Sons, 2013



Patrick Houtkamp
Partner bij Bright & Company | HR Strategy