Top-down of Bottom-up?

Joost Siereveld

Inhoud

Inhoud 2
1. Inleiding 3
2. Waarom verandert leiderschap? 4
3. Van macht naar gezag 5
4. De samenleving verandert: Verticaal wordt horizontaal 7
5. Het mensbeeld verandert 10
6. Veranderend leiderschap voor jou 12
7. Top-down 13
8. Bottom-up 14
9. Wanneer Bottom-up en wanneer Top-Down? 16
10. Wat is er voor nodig om Bottom-up leiding te kunnen geven 17
11. Wat zijn de randvoorwaarden voor Bottom-up? 18
12. Transformatie proces van Top-down naar Bottom-up 19
Conclusie 20

Bronnen:
Internet, Blog artikelen Personal & Business Improvement, Ervaring

1. Inleiding

Leiderschap op basis van Bottom-up is een begrip dat steeds meer belangstelling krijgt. Dat merken wij bij Personal & Business Improvement regelmatig. Er zijn vaak vragen en er komen veel reacties op publicaties over dit onderwerp. Maar

- wat is het eigenlijk,
- waarom zou je er aan moeten beginnen en
- is het iets voor mij en mijn organisatie.

Op deze vragen wil ik je met dit E-book een antwoord geven.
Overigens: waar je in dit E-book 'hij' leest, geldt het ook voor 'zij'.

Wie ben ik

Mijn naam is Joost Siereveld. Ik heb een ruime ervaring in management, commercie en in het begeleiden van mensen. Ik ben werkzaam geweest in verschillende sectoren: Elektronica, Hospital Supplies en sinds 1985 in de tuinbouw. Ik vervulde management en directiefuncties, veelal internationaal georiënteerd , bij Nederlandse, Zwitserse en Amerikaanse bedrijven.
In 1998 startte ik mijn eigen bedrijf, een lang gekoesterde wens. Het werd: Lutgo, personeelsbemiddeling in de tuinbouwsector. Een activiteit waarbij mensen op managementniveau en het begeleiden van hen centraal staan. Het bedrijf werd succesvol en werd marktleider in de sector.
Na Lutgo te hebben overgedragen aan de consultants, richtte ik in 2010, samen met zoon Erwin, het bedrijf Personal & Business Improvement (www.penbimprovement.com) op, waarbij ik mezelf de laatste tijd het meest richt op leiderschap en de persoonsontwikkeling van mensen.

Leiderschap op basis van Bottom-up heeft al langere tijd mijn bijzondere belangstelling.

Het is mijn overtuiging dat mensen veelal hun eigen beperking zijn. Hen erbij helpen die beperking te overwinnen c.q. hun problemen op te lossen en hen helpen hun ambities waar te maken, is mijn drijfveer.
Het gaat altijd om mensen!

Personal & Business Improvement | E: info@penbimprovement.com | T: +31 297 369 325 | W: www.penbimprovement.com

2. Waarom verandert leiderschap?

Het ziet er naar uit dat we ons in een culturele revolutie bevinden. We gaan over van het industriële tijdperk naar het informatie tijdperk van de kenniseconomie. De veranderingen gaan snel, vandaar dat we kunnen spreken van een revolutie en niet van evolutie zoals langere tijd het geval was. Gaat het echt snel?

Thomas Friedman zei in 2011
'ten years ago':
The Cloud was in the sky, Twitter was a birdsound, 4G a parking place, Linked-in a prison, Big Data was a rap star.

Alle veranderingen hebben betrekking op mensen en op het functioneren van die mensen. De samenleving verandert dus, want die is niet meer of minder dan de optelsom van mensen. Als dat zo is, dan is het toch logisch dat leiderschap ook aan verandering onderhevig is, want leiderschap heeft alles met mensen en samenleving te maken. En als die drastisch veranderen kan het niet anders dan dat ook leiderschap verandert.

Tijdens een Masterclass van Professor Dr. Freek Peters (Hoogleraar Leiderschap aan de universiteit Tilburg) over 'Nieuwe tijden vragen om nieuwe vormen van leiderschap' werd door hem o.a. gesteld:
Bij het terugkijken naar succesvolle ondernemers en leiders kan geconstateerd worden dat de helden van toen de boeven van nu zouden zijn. Wat toen gold als slim en ondernemend is kortzichtig en immoreel geworden.
Wat heeft die omslag veroorzaakt? Maatschappelijke verontwaardiging, de economische crisis, de macht van de sociale media, de pers, de politiek? In feite allemaal een beetje. Met elkaar hebben deze en andere factoren de uiteindelijke zet gegeven om als maatschappij heel anders naar het fenomeen leiderschap te kijken.
Maar het onderliggende fundament van deze verandering was er al langer. De context van economie en organisaties was al heftig in beweging en is dat in feite nog steeds.

Wij leven in een boeiende tijd. Een tijd van ingrijpende ontwikkelingen en overgangen. We zijn op weg naar een vloeibare samenleving waarin oude zuilen, instituties en zekerheden verdampt zijn en de mens zijn eigen individuele weg zoekt.

Of zoals prof. Jan Rotmans zegt: Geen tijdperk van verandering, maar een verandering van tijdperk.

In het licht van het door Professor dr. Freek Peters beschreven perspectief, is dit E-book mede geschreven.

In de hoofdstukken 3, 4 en 5 wordt duidelijk over welke veranderingen we het hebben en wat de consequenties zijn.

Personal & Business Improvement | E: info@penbimprovement.com | T: +31 297 369 325 | W: www.penbimprovement.com

3. Van macht naar gezag

Aan de veranderende samenleving ligt ten grondslag een ontwikkeling die al een tijd aan de gang is, n.l. de beweging van Macht naar Gezag. Het onderkennen hiervan is van fundamenteel belang voor het begrijpen van de veranderingen in leiderschap.

Macht

Traditioneel is leiderschap in de praktijk gebaseerd op een vorm van macht en in feite gold dat voor de hele samenleving.

Wat verstaan we eigenlijk onder Macht?
Volgens Wikipedia is macht het vermogen van personen of groepen om andere personen, groepen of zaken de wil op te leggen, eventueel tegen de wensen of belangen van die anderen in.
In een organisatie speelt macht altijd een rol, net als in een gezinssituatie. De directie (ouders) heeft macht, de managers/leidinggevenden hebben macht. Ze zijn dus in staat om het gedrag van anderen te sturen.
Er zijn verschillende soorten van macht zoals:
Hiërarchische macht – wie staat boven wie
Macht door kracht – getal, geld, schaarste
Macht door inhoud – kennis, informatie, relaties, aantrekkelijkheid
Macht is vaak zichtbaar door bijv. kleding, houding, uitstraling, status

Echter Lao-Tse, een Chinese filosoof zei 600 v. Chr. al:
Wie zijn macht wil bewaren, moet haar niet tonen.
Als je macht laat gelden, heeft dat maar beperkt zijn houdbaarheid.

Gezag

De moderne leider gaat uit van Gezag.

Wat is dan gezag? Volgens Wikipedia is dat:
Gezag of autoriteit is de aanvaarde macht van een persoon of een organisatie om een andere persoon of een groep te leiden. Gezag vormt de basis van de maatschappij, opdat er geen anarchie is.
Het belangrijkste verschil tussen macht en gezag is dat gezag gelegitimeerd is.

Gezag betekent dat mensen naar je luisteren omdat ze daar zelf voor kiezen, niet omdat iemand bepaald heeft dat het moet.

Hoe verkrijg je nu gezag en waar blijkt dat uit?
Gezag is gebaseerd op jouw toegevoegde waarde als leidinggevende.
Om te kunnen bepalen wat jouw toegevoegde waarde is, is het noodzakelijk dat je de groep kent, dat je de mensen kent, dat je weet wat er in hen omgaat. Je kent hun sterke en minder sterke kanten. Je moet de omstandigheden en eigenschappen van de individuele medewerkers kennen.
Dus samengevat: *ken je mensen!*

Gezag valt of staat bij het *hebben en tonen* van integriteit, betrouwbaarheid, respect en duidelijkheid. Mensen moeten weten wat ze aan je hebben en van je op aan kunnen. Het kunnen luisteren en je open stellen voor ideeën, suggesties en kritiek zijn vaardigheden die er bij horen. Je moet je dus kwetsbaar durven opstellen. Hiervoor is zelfbewustzijn en persoonlijkheid nodig. Het is dan ook een misverstand dat sterke persoonlijkheden niet uit zouden kunnen gaan van gezag i.p.v. macht. Integendeel.
Egoïsme en arrogantie zijn voor het ontwikkelen en onderhouden van gezag echter dodelijk!
Dus:
Voorwaardes voor gezag zijn: Integriteit, betrouwbaarheid, respect en duidelijkheid.

Personal & Business Improvement | E: info@penbimprovement.com | T: +31 297 369 325 | W: www.penbimprovement.com

4. De samenleving verandert: Verticaal wordt horizontaal

Nederland kantelt van een verticaal geordende en centraal aangestuurde samenleving naar horizontale verhoudingen, waar vernieuwing en ontwikkeling van onderop plaats vinden. Volgens professor Jan Rotmans (gerenommeerd hoogleraar transitiekunde) is dit al enige tijd aan het gebeuren en is het een onomkeerbare verandering. Er is dus geen weg terug!

Aan de volgende concrete zaken kan je deze verandering o.a. herkennen:

- Een terugtredende overheid laat taken over aan burgers en de markt
- De economie verandert in hoog temp van centraal naar decentraal
- Er is een massale ontwikkeling van analoog naar digitaal
- Door nieuwe technologie kunnen producten en diensten op decentrale wijze in gemeenschappen worden ontwikkeld en geleverd. Hiervoor zijn vaak geen centrale, grote organisaties meer nodig.
- De focus verschuift van fossiel naar duurzaam, van bezit naar gebruik, van waarde ontlenen naar waarde creëren.

Voorbeelden van de nieuwe orde

Grootschalige instituties, bedrijven en organisaties verdwijnen of worden minder dominant en worden gaandeweg vervangen door kleinschaligere gemeenschappen zoals: coöperaties, netwerken, burgerinitiatieven, lokale energiebedrijfjes, financiële coöperaties, kleinschalige zorginitiatieven.

Het zijn initiatieven die niet zo sterk opvallen. Ze halen de media dikwijls niet omdat ze kleinschalig zijn, maar ze zijn er wel en het ziet ernaar uit dat het trendsetters zijn. De ontwikkeling is immers onomkeerbaar, zoals eerder vastgesteld.

In deze ontwikkeling wordt macht niet meer alleen bepaald door grootte, omvang of financieel vermogen, maar veel meer door het vermogen om je slim te organiseren, je te richten op deelmarkten, je te specialiseren (focus) en in te springen op veranderingen.

Gevolgen

Het hierboven geschetste veranderingsproces brengt spanningen met zich mee, maar levert ook kansen op. Grote organisaties krijgen het steeds moeilijker. Ze worden op deelgebieden regelmatig ingehaald door start-ups. De levensduur van producten en bedrijven neemt snel af. Veel grote organisaties slanken af of verdwijnen zelfs helemaal.
Dat lijkt een negatieve ontwikkeling, maar kijk eens wat er voor in de plaats komt. De omvang van de economie wordt niet minder. Het aantal mensen wordt niet minder en dat geldt ook voor de bestedingen van die mensen. Het vervullen van de behoeften van die

Personal & Business Improvement | E: info@penbimprovement.com | T: +31 297 369 325 | W: www.penbimprovement.com

mensen komt dus ergens anders vandaan. Dat geeft veel mogelijkheden voor nieuwe initiatieven en die zijn er al in ruime mate.

Wat betekent dit voor ons als mensen?

E.e.a. heeft grote gevolgen voor mensen zelf. Ook dat levert vaak spanningen op. Er worden van mensen veranderingen gevraagd en veranderingen leiden vaak in eerste instantie tot weerstand. Zeker als mensen het gevoel hebben er zelf niet om gevraagd te hebben.

Wat verandert er voor mensen?

- Er wordt meer flexibiliteit, wendbaarheid gevraagd op elk niveau in een organisatie of gemeenschap. Ouderen hebben het hier vaak moeilijk mee. Voor veel jongeren is dit makkelijker. Het gaat in functieomschrijvingen meer om verantwoordelijkheden dan om taakomschrijvingen. Vaker projectmatig werken.
- Er wordt meer zelfstandigheid van mensen verwacht, meer persoonlijke inbreng. Mensen krijgen ruimte, maar moeten die ook wel invullen. Er wordt een andere, actievere instelling van mensen verwacht
- Door minder grootschaligheid krijgt het groepsproces weer meer kans. Er is meer zicht op elkaar en er komt meer aandacht voor het complementair zijn in een groep. Een persoon hoeft niet alles zelf te kunnen. Je kan immers gebruik maken van aanvullende capaciteiten in een groep.

Bovengenoemde veranderingen zijn voor mensen in principe positief, althans dat kunnen ze zijn. Het geeft mensen meer mogelijkheden. Ze passen ook in het tijdsbeeld van minder acceptatie van hiërarchie en meer behoefte aan zelfontplooiing.

Maar zulke veranderingen gaan niet vanzelf, ze leveren weerstanden op, spanningen. Bij de

een meer, bij de andere minder. Ze kunnen bijvoorbeeld voor conflicten zorgen tussen ouderen en jongeren in een organisatie.

Wat betekent dit voor leiderschap?

De beweging van verticaal (hiërarchie) naar horizontaal (plat) heeft natuurlijk consequenties voor de manier van leiding geven en wel om minmaal twee redenen:

1. Er dient bij de leidinggevende aandacht te zijn voor veranderingsprocessen die mensen individueel ondergaan. Hulp en coaching zijn hierbij noodzakelijk.
2. Voor bovengenoemde veranderingsprocessen bij organisaties en individuen voldoet de klassieke, hiërarchieke vorm van leidinggeven niet meer. Dat zou voortdurend botsen. De nadruk komt steeds meer te liggen op faciliteren, dienend zijn, coachend.

Om de beschreven, onomkeerbare veranderingsprocessen te faciliteren wordt er van de leidinggevende veel gevraagd. Hij moet ten eerste zelf veranderen, hij moet inbreng geven aan de noodzakelijke veranderingen in de eigen organisatie en hij moet de eigen mensen helpen de individuele, noodzakelijke veranderingen te realiseren.

Geldt dit overal, ook internationaal?

Nee, pas op voor deze valkuil. Deze beweging van verticaal naar horizontaal geldt niet voor alle culturen en voor alle landen. In landen als Duitsland, België, Frankrijk is hiërarchie nog steeds belangrijk. Dat geldt ook voor mensen die in Nederland wonen en werken, maar die een andere achtergrond hebben, zoals Noord Afrikaans, Aziatisch, Oost Europees. In Scandinavische landen is de ontwikkeling op dit gebied vergelijkbaar met Nederland.

5. Het mensbeeld verandert

Veranderend mensbeeld op de arbeidsmarkt

Tegelijkertijd met de ontwikkelingen in de maatschappij, dient zich een veranderend mensbeeld aan. Voor een belangrijk deel komt dit doordat nieuwe generaties op de arbeidsmarkt komen. Ze zijn minder bezig met prestatie, succes, voorspelbaarheid, carrière. Ze zijn meer geïnteresseerd in zaken als ontwikkeling, voldoening, authenticiteit en balans. Begrippen als zelfredzaamheid en persoonlijke ontwikkeling staan bij die nieuwe groep sterk in de belangstelling. Er wordt meer binding ervaren met het werk en minder met het bedrijf.

Zelfsturing

Er is bij mensen een groeiende drang naar zelfsturing. Volgens managementauteur Daniel Pink is zelfsturing:
'de diepe wens die in ieder mens aanwezig is om zijn eigen leven te bepalen, nieuwe dingen te leren en te creëren en bij te dragen aan zinvolle zaken'.
Deze definitie sluit aan bij de 3 fundamentele psychologische behoeften zoals die uit de literatuur naar voren komen. Zelfsturing betekent dat de volgende 3 behoeften van mensen en organisaties op een nieuwe manier worden vervuld:

- Competence (competentie); vertrouwen in eigen capaciteiten en acties, kunnen uitblinken in een speciaal gebied door continu te verbeteren en te leren.
- Autonomy (autonomie); de perceptie om het gedrag zelf te mogen bepalen, vanuit eigen interesses en waarden acties en ideeën kunnen organiseren.
- Relatedness (relatie bereidheid); het gevoel verbonden te willen zijn met anderen, vanuit vertrouwensrelaties kunnen bijdragen aan een hoger doel.

Misschien klinkt dit allemaal theoretisch en te mooi om waar te zijn. Maar de ontwikkeling hier naartoe is aan de gang en zal steeds sneller gaan. De beweging is onomkeerbaar!

Consequenties

Als mens en als organisatie kan je 2 dingen doen:

1. Alles aanzien van de zijlijn en wachten tot het over gaat of
2. Inspelen op de veranderingen in de samenleving en de veranderingen bij de mensen.

Het eerste is in eerste instantie het makkelijkst, maar zal op termijn tot grote problemen leiden.

Door het tweede te doen, ga je gebruik maken van die veranderingen en dat zal op termijn voor goede resultaten zorgen. Het is niet de makkelijkste weg. Je moet er wel wat voor doen. Het gaat niet vanzelf.

Personal & Business Improvement | E: info@penbimprovement.com | T: +31 297 369 325 | W: www.penbimprovement.com

De belangrijkste consequentie is dat mensen in organisaties centraler worden gesteld. Dat er niet meer uitsluitend wordt gestuurd op financiële doelen. Er gaat een balans ontstaan tussen mens en systeem.

De beweging van mensen naar de stijgende behoefte aan zelfsturing verloopt niet gladjes. Bij de een is dat gevoel sterker als bij de ander. Het tempo waar het proces in verloopt is per persoon verschillend en 'last but not least': generatieverschillen kunnen tot conflicten leiden. Niet makkelijk dus en niet zonder risico's.

Wie moet deze processen in banen leiden? Juist: de leidinggevende, van ceo tot teamleider. Ze hebben er allemaal mee te maken.

6. Veranderend leiderschap voor jou

Vanuit verschillende oogpunten gezien, heb ik in het voorgaande geprobeerd duidelijk te maken dat leidinggeven moet en gaat veranderen. Dat is geen luxe, maar bittere noodzaak. En trouwens de beweging is er al.

De klassieke manier van leidinggeven: Top-down: controleren, machtsdenken, hiërarchie. Het gaat niet meer werken. Misschien nog even, maar niet lang meer. Het zal steeds meer leiden tot conflicten en uiteindelijk slechte resultaten.

Hoe ga je als leidinggevende het traject van verandering in? Hiervoor is in elk geval nodig:

1. Dat je de genoemde veranderingen in samenleving en bij mensen je realiseert en ze accepteert, omarmt.
2. Dat je je realiseert dat ook jij zal moeten veranderen. Jouw kijk op medewerkers en systemen moet veranderen.
3. Jouw manier van leidinggeven zal drastisch moeten veranderen. Er is een beweging nodig van Top-down naar Bottom-up. En dat is niet een beetje anders, maar totaal anders. Je moet de voordelen zien en begrijpen.
4. Je moet het idee hebben dat je het kunt c.q. daarvoor hulp inroepen.
5. Maar vooral: je moet het zelf ook willen.

In de volgende hoofdstukken lees je meer over Top-down en Bottom-up.

Personal & Business Improvement | E: info@penbimprovement.com | T: +31 297 369 325 | W: www.penbimprovement.com

7. Top-down

Top-down management is de traditionele vorm van management die het heel lang als ideale vorm van management heeft volgehouden in organisaties, zowel in het mkb als in de grotere bedrijven en multinationals.
Bij deze vorm van leidinggeven baseert de manager zich op het geven van opdrachten en het controleren op de uitvoering er van. Het zorgt voor duidelijkheid, overzichtelijkheid en is relatief eenvoudig uit te voeren.
Het veronderstelt dat de manager zijn zaakjes in detail goed kent, zodat medewerkers hem niet kunnen verrassen.

Uiterlijke vormen van zijn positie, zoals kleding, groter kantoor, grotere auto, bevestigen zijn status en werken versterkend.

De leider neemt alle belangrijke beslissingen en draagt ook alle verantwoordelijkheden. De medewerkers zijn uitvoerend. De leider in dit model heeft veel charisma en kennis nodig. Hij moet duidelijk zijn in zijn communicatiestijl en vastberadenheid tonen. Enig haantjesgedrag is hem meestal niet vreemd.
Er is altijd afstand tussen de leider en zijn medewerkers.

Leidinggeven op basis van Top-down kost veel energie en levert voor de leider veel spanning op. Hij draagt immers alle verantwoordelijkheid. De noodzakelijke controles die door de leider of in zijn opdracht, uitgevoerd moeten worden zijn tijdrovend. De leider houdt zelf de externe omstandigheden in de gaten en reageert daarop.

Als je het hoofdstuk van Macht naar Gezag hebt gelezen, zal het je duidelijk zijn dat deze vorm van leidinggeven bij voorkeur gebaseerd is op macht.

Personal & Business Improvement | E: info@penbimprovement.com | T: +31 297 369 325 | W: www.penbimprovement.com

8. Bottom-up

Sinds een aantal jaren, ongeveer vanaf de eeuwwisseling, wordt het tegenovergestelde model van Top-down populairder:

Bottom-up management, ook wel team-based management genoemd.

Vergeleken met Top-down is het de wereld op zijn kop, letterlijk zelfs.
In dit model neemt de leider een hele andere plaats in dan dat bij Top down het geval is. Hij staat er niet boven, hij staat er tussen.
Hij is er op gericht het maximale uit zijn medewerkers te halen. Die zijn bepalend. Het maximale op het gebied van creativiteit, energie, inzet en innovatie. Hij maakt optimaal gebruik van de talenten en mogelijkheden die zijn medewerkers bezitten en stimuleert ze die ook te gebruiken.

Stijl van leidinggeven

De stijl van leidinggeven is uitnodigend en coachend. De medewerkers worden uitgedaagd zelf initiatieven te nemen. Ze krijgen daarvoor ook de ruimte. Bij het geven van opdrachten beperkt de leider zich in principe tot het aangeven van het te bereiken resultaat. Hoe dat resultaat wordt bereikt bepalen de medewerkers zelf en dragen daar ook de verantwoordelijkheid voor. De kaders waarin e.e.a. zich afspeelt zijn vooraf duidelijk vastgesteld (bij voorkeur in overleg).
De leider geeft niet alleen de opdracht, hij bespreekt het waarom met zijn medewerkers. Medewerkers hebben daarbij ook hun inbreng. Ze komen zo gezamenlijk tot duidelijkheid over wat er gaat gebeuren en waarom.
De leider controleert alleen op eindresultaat, maar dat doen de medewerkers zelf ook. Als medewerkers gedurende het proces zien dat doelstellingen niet gehaald kunnen worden, kunnen doelen in overleg aangepast worden.
De medewerkers hebben hun inbreng bij belangrijke beslissingen.
Bij deze vorm van leidinggeven is er maximale transparantie op alle niveaus nodig.

Gevolgen

Medewerkers hebben het gevoel serieus te worden genomen en gewaardeerd. Ze zijn gemotiveerd en stimuleren en controleren elkaar tijdens processen.

Vergeleken met het Top-down model wordt er bij leidinggeven op basis van Bottom-up van de medewerkers meer verwacht en gevraagd en van de leider minder. Maar minder betekent niet noodzakelijkerwijs makkelijker. Dat zal uit de volgende hoofdstukken blijken.

Personal & Business Improvement | E: info@penbimprovement.com | T: +31 297 369 325 | W: www.penbimprovement.com

Als je de voorgaande hoofdstukken hebt gelezen zal het duidelijk voor je zijn waarom ik vind, dat leidinggeven op basis van Bottom-up het antwoord is op de veranderingen in samenleving en mensbeeld. Het sluit immers naadloos aan op de groeiende wens tot zelfsturing van mensen.

Indien goed uitgevoerd en onder de juiste omstandigheden, leidt dit model tot een duidelijke verbetering van het bedrijfsresultaat. Het leidt tot meer binding van mensen bij de organisatie en draagt daarom bij tot meer continuïteit.

En 'last but not least': het leidt ook tot meer welzijn zowel voor de leider als voor de medewerkers.

Alleen voor professionals?

Er wordt nogal eens gedacht dat dit model alleen opgaat bij het leiding geven aan professionals of hoogopgeleiden, maar dat is een misvatting.
Het gaat als principe, net zo goed op bij productie bedrijven of organisaties met laag opgeleide mensen.
De drang en potentie tot zelfsturing is bij iedereen aanwezig. Het tot uitdrukking laten komen er van, is bij iedereen verschillend. Mensen kunnen vaak meer dan ze zelf denken. Het is aan de leider om e.e.a. bij de medewerker tot ontwikkeling te laten komen. Leiding geven volgens het Bottom-up model vereist dan ook een individuele aanpak van medewerkers.

Is het efficiënt?

Overleg kost tijd. Dat is zeker waar. Als je gewend bent om Top-down leiding te geven, ben je wellicht geneigd te denken dat al dat overleg en inspraak die komen kijken bij het Bottom-up model, tijdrovend en inefficiënt is.
Niets is echter minder waar. Begeleiding en controle kosten bij het Bottom-up model voor de leidinggevende weer veel minder tijd. De zelfstandigheid waarmee mensen functioneren leveren eveneens tijdwinst op. Bottom-up leidt juist tot meer efficiency als je naar het totaal resultaat kijkt.

Personal & Business Improvement | E: info@penbimprovement.com | T: +31 297 369 325 | W: www.penbimprovement.com

9. Wanneer Bottom-up en wanneer Top-Down?

In de moderne literatuur wordt er nogal eens vanuit gegaan dat de tijd van Top-down voorbij is en dat Bottom-up onder alle omstandigheden de voorkeur verdient.

Maar is dat ook zo??

Ik denk het niet.
Er zijn omstandigheden en situaties waarbij Top-down het beste werkt en het beste resultaat geeft.
Bij voorbeeld

- bij kortlopende projecten waarbij een duidelijke, harde deadline is gesteld, maar ook
- bij situaties waarbij meerdere afdelingen met elkaar moeten samenwerken. Ook hierbij is een herkenbare, duidelijke coördinatie van bovenaf dikwijls noodzakelijk.
- als een leidinggevende zijn mensen nog niet echt kent en ook hun mogelijkheden niet, heeft het de voorkeur om te beginnen met een Top-down benadering.
- als er knopen doorgehakt moeten worden kan er niet altijd naar consensus worden gestreefd. Ook in die gevallen dient de leider zijn eigen beslissing te nemen en daar duidelijk in te zijn. Hij dient die beslissing achteraf wel toe te lichten en te onderbouwen.

Bovengenoemde situaties zijn over het algemeen tijdelijk van toepassing. Het is belangrijk dat de leidinggevende de situaties onderkent en zijn manier van leidinggeven daar op aanpast. Hij dient dat ook vooraf te communiceren. Ook als hij (weer) overgaat tot het Bottom-up model, dient hij dat te communiceren. Transparantie is vereist.

Personal & Business Improvement | E: info@penbimprovement.com | T: +31 297 369 325 | W: www.penbimprovement.com

10. Wat is er voor nodig om Bottom-up leiding te kunnen geven

Er worden van de leider andere eigenschappen en een ander gedrag gevraagd dan in het Top-down model.
Hij dient te zorgen voor gezag, draagvlak dus bij zijn medewerkers. Macht en dwang werken in dit model niet. De leider moet in staat zijn veel van zijn verantwoordelijkheden uit handen te geven, en wel zo laag mogelijk in de organisatie. Om e.e.a. toch te kunnen blijven overzien vereist dit structuur en inzicht.

Naast deze 'harde' factoren zijn er ook 'zachtere' zaken noodzakelijk:

- De leider dient goed te kunnen luisteren.
- Hij dient in staat te zijn een open sfeer te creëren.
- Hij moet echte belangstelling hebben in zijn mensen en dat ook tonen.
- Hij moet in staat zijn de ideeën en innovaties van zijn medewerkers op waarde te kunnen schatten en er ook zichtbaar wat mee doen.
- Hij moet kunnen delegeren, vertrouwen geven.
- Hij moet weten wat zijn mensen nodig hebben om optimaal te kunnen presteren en daar ook in te voorzien (faciliteren).

Hij dient in staat te zijn om zijn medewerkers uit hun 'comfort-zone' te halen, ze te motiveren, te enthousiasmeren.

Zijn emotionele en sociale intelligentie dienen dus goed ontwikkeld te zijn.

Emotionele intelligentie is het vermogen zichzelf te sturen en zijn eigen emoties richting te geven, terwijl het bij sociale intelligentie gaat om het vermogen de emoties en mogelijkheden van anderen te onderkennen en te gebruiken.

Kan iedereen het?

Het zal niet voor iedereen zo makkelijk zijn om leiding te gaan geven volgens het Bottom-up model. Het is dan ook verstandig dat de leidinggevende bij zichzelf te rade gaat en vaststelt of hij zich nog zal moeten ontwikkelen in een bepaalde richting om e.e.a. goed in te kunnen vullen. Hiervoor hulp zoeken van buitenaf is aan te raden en versnelt deze persoonlijke ontwikkeling.

Personal & Business Improvement | E: info@penbimprovement.com | T: +31 297 369 325 | W: www.penbimprovement.com

11. Wat zijn de randvoorwaarden voor Bottom-up?

Om leiding geven op basis van Bottom-up te kunnen laten slagen dient aan een aantal randvoorwaarden te zijn voldaan:

- De leiding van de organisatie (directie, managementteam, raad van commissarissen) dient volledig achter deze vorm van leidinggeven te staan en deze ook persoonlijk uit te willen voeren
- Er dient, van hoog tot laag in de organisatie bekendheid te zijn met visie, missie en strategie
- Alle leidinggevenden in de organisatie dienen te werken volgens dit principe
- Er dient duidelijk gecommuniceerd te zijn binnen de hele organisatie (ook op de werkvloer), dat er leiding wordt gegeven volgens het Bottom-up principe en waarom.
- Er dient voortdurend te worden gestreefd naar een cultuur van transparantie, respect en het mogen maken van fouten. Dit dient duidelijk gecommuniceerd te zijn.

Personal & Business Improvement | E: info@penbimprovement.com | T: +31 297 369 325 | W: www.penbimprovement.com

12. Transformatie proces van Top-down naar Bottom-up

Als in een organisatie wordt besloten in managementstijl van Top-down naar Bottom-up te gaan, dan is dat niet in een hand omdraai gerealiseerd. Het is een proces, dat goed begeleid dient te worden. Het kost tijd en die moet er ook voor worden genomen, zodat er geen ongelukken gebeuren.

Alle niveaus in de organisatie dienen zich aan te passen: het topmanagement, het midden management en de uitvoerenden. Op alle niveaus wordt van mensen een andere rol gevraagd. En veranderingen gaan nooit zonder slag of stoot. Dus bezint eer ge begint (een ouderwetse term, maar nog steeds van toepassing).

Realiseer je dat die veranderende rol dus ook geldt voor de uitvoerenden in de organisatie. Wees dus duidelijk in wat er van hen wordt verwacht, welke kansen zij krijgen. Betrek hen bij het transformatie proces.

Transparantie en communiceren zijn bij het transformatieproces de kernwoorden.

Zie het transformatieproces als een investering (in tijd en geld) die uiteindelijk rendement op zal leveren.

Dus:

- *Maak een stappenplan,*
- *Stel doelen*
- *Zorg voor een goede communicatie vooraf en tijdens het proces,*
- *organiseer een goede begeleiding (intern of extern)en zorg dat daar tijd voor beschikbaar is*
- *hou de vinger aan de pols en organiseer dat*
- *vier tussentijdse successen*

Invoering van de Bottom-up managementstijl is makkelijker in het mkb dan in de grotere bedrijven met complexere organisaties, sterker nog, soms ontstaat Bottom-up in het mkb al op natuurlijke wijze.

Ook bij grotere bedrijven kan Bottom-up ingevoerd worden. Het kan dan per zelfstandige unit worden georganiseerd.

Personal & Business Improvement | E: info@penbimprovement.com | T: +31 297 369 325 | W: www.penbimprovement.com

Conclusie

Ja, in zijn algemeenheid kan worden gesteld dat leidinggeven volgens het Bottom-up model tegenwoordig en zeker in de toekomst de voorkeur verdient boven het Top-down model. Veranderingen in de samenleving en veranderingen bij mensen individueel maken dit zowel mogelijk als noodzakelijk.

Het is logisch dat het breed mobiliseren van creativiteit, energie en innovatie zal zorgen voor een beter totaal resultaat. Waarbij met name de factor innovatie van doorslaggevend belang lijkt te worden in de concurrentiestrijd.

Het is prettig te kunnen constateren dat leidinggeven volgens het Bottom-up model ook bijdraagt aan een beter gevoel van welzijn zowel bij de leidinggevende als bij de uitvoerende in de organisatie.

Het staat of valt wel met het feit dat alles wordt uitgevoerd door de goede mensen, met de juiste bagage en in de vereiste omstandigheden.

Uit het bovenstaande is ook gebleken dat Top-down beslissingen mogelijk moeten blijven en noodzakelijk zijn in speciale situaties en omstandigheden. Een leidinggevende zal zich beide systemen eigen moeten maken.
Bij het benoemen van leidinggevenden vanuit de Bottom-up gedachte dienen dus andere criteria voor geschiktheid meegenomen te worden dan tot nu toe meestal gelden.
Dus:

Bottom-up:
Ja! maar met de mogelijkheid van incidentele Top-down situaties en mits op de goede manier ingevoerd en uitgevoerd.

Personal & Business Improvement kan bij invoering en begeleiding een belangrijke rol spelen. Een presentatie door Personal & Business Improvement aan alle leidinggevenden in de organisatie kan bijvoorbeeld een goede start zijn. We hebben er ervaring in.

Om je verder te helpen organiseren wij regelmatig seminars en er zijn online trainingen en programma's.

Daarnaast nodig ik je graag uit voor een 1 op 1 gesprek om jouw situatie te bespreken en mogelijke stappen door te nemen.

Kijk hier voor informatie over bijeenkomsten en een 1 op 1 gesprek op:
www.bottomupleiderschap.nl

Personal & Business Improvement | E: info@penbimprovement.com | T: +31 297 369 325 | W: www.penbimprovement.com

Voor online trainingen en programma's kun je kijken op www.penbimprovement.com. Daar vind je onder andere ook Groei in Leiderschap en Vergaderboost.

Voor meer informatie of voor het maken van een afspraak: Bel ons: 0297-369 325.

Als je dit e-book interessant vind, lees dan ook een ander e-book over leiderschap.

In 7 stappen een effectief team.
Van lijderschap naar Leiderschap