

Van sociale media naar nieuw management: kleine stap, groot verschil

Door: Bas Douma

Managers doen er goed aan de aard van sociale media te begrijpen. Met 'mediageletterdheid' kunnen ze uitblinken in co-creatie en in samenwerking – twee karakteristieke waarden van de sociale-mediawereld. Een verkenning naar de betekenis van sociale media voor nieuw management.

Het is steeds minder van deze tijd om sociale media als (vrije-) tijdverdrijf te bestempelen. De kans is groot dat ook collega-medewerkers veel kennis hebben van sociale media en een of meerdere van de genoemde kanalen daadwerkelijk gebruikt. Dat geldt ook voor managers. Menno Lanting (Iedereen CEO): “Een groeiende groep professionals wordt namelijk hyperconnected genoemd: ze maken zowel privé als zakelijk bovengemiddeld gebruik van nieuwe communicatiemiddelen [...]. Ze zien connected zijn als een primaire voorwaarde om goed te kunnen functioneren”.

'Like' als waardering

Sociale-mediagebruikers plaatsen actuele informatie (tekst en (eigen) beeld) op internet over wie ze zijn, wat hen bezig houdt, wat hun opinie is, ze zoeken actief informatie, lezen blogs, reviews, enzovoort. Voor allen geldt dat zij onderdeel zijn van een of meerdere communities waar ze worden gevolgd, gewaardeerd met 'like' om hun bijdrage (tweets, blogs), waar ze commentaar geven en ontvangen.

Natuurlijk communiceerden ze altijd al met elkaar. Echter niet zo openlijk als nu met sociale media. De omvang van het podium is vergroot: meer mensen kunnen er kennis van nemen. Over interne sociale media zegt Erik Reijnders (Wat vinden we er nou écht van?) wel: “Het lijkt erop dat na de aanvankelijke euforie over ‘wat er allemaal kan’, slechts een kleine (steeds dezelfde?) groep medewerkers blijvend actief is op diezelfde interne sociale media”. Wellicht speelt hierbij dat medewerkers op interne sociale media vaak gereserveerder zijn dan bij externe sociale media.

De betekenis voor de organisatie

Voorheen bepaalden veelal de managers welke informatie, op welk moment werd gecommuniceerd. Medewerkers waren (of zijn) afhankelijk van de beschikbare informatie om hun werkzaamheden uit te voeren, zich een mening te vormen of met initiatieven te komen.

Ook klanten, burgers, cliënten en relaties waren (of zijn) vaak afhankelijk van de informatie die door de organisatie werd afgegeven. Bij het gebruik van sociale media echter zijn we (gebruikers) gewend kennis en informatie te delen en hebben we weinig tot geen controle meer over de informatie die wordt verspreid. We zoeken niet alleen naar feitelijke informatie, maar ook naar meningen en reviews. We willen bij een vraag eigenlijk direct antwoord. Dat geldt ook de eigen medewerkers: zij plaatsen hun profiel en berichten over hun werk en privé-activiteiten op internet, zoeken naar kennis en ervaringen van derden en gebruiken dat voor hun werk.

Sociale media karakteristieken

Sociale media hebben een aantal karakteristieken dat invloed heeft op ons gedrag én op de wijze van communiceren:

- van monoloog naar een open dialoog (conversatie);
- van competitief naar collaboratief: oprechte samenwerking en zelfs co-creatie; delen van content zoals foto's, video's, muziek, nieuws en interesses;
- iedereen kan de start zijn van kennis delen en communicatie
- niet hiërarchisch en niet via de organisatiestructuur.

Als we de verschillende sociale-media activiteiten begrijpen, zijn we ook in staat uit te blinken in co-creatie en samenwerking – twee belangrijke waarden van de sociale-mediawereld. Anders gezegd: sociale media voegen nieuwe dimensies toe aan de eigenschappen die managers in mijn ogen moeten hebben.

Dilemma

Mijn ervaring is dat sommige managers een dilemma voelen. Terwijl de mogelijkheden immens lijken, creëren de vermeende risico's van sociale media onzekerheid en onbehagen: "Interne en vertrouwelijke informatie is plotseling openbaar" of "waarvoor is al dat gebabbel op bijvoorbeeld Twitter nou nodig?"

Wat eigenlijk speelt, is een mismatch tussen de logica van de moderne media en het nog regerende model van verticaal management en organiseren, met de nadruk op lineaire processen, op beheersen, op controleren. Sociale media stimuleren namelijk horizontale samenwerking en ook conversaties dwars door de organisatie heen, los van bestaande hiërarchieën, organigrammen en functiebeschrijvingen.

Mediageletterdheid

De manager die tegenwoordig actief wil communiceren, zal vertrouwd moeten zijn met de mogelijkheden die de digitale middelen hem of haar kunnen bieden. Anders gezegd: ontwikkel een 'mediageletterdheid'. Deiser en Newton zien zes dimensies die ik voor het gemak 'rollen' noem: producent, distributeur, ontvanger, adviseur of regisseur, architect, en analist.

De manager als *producent* is ook met digitale content aanwezig, weet zelf filmpjes van YouTube te uploaden, enzovoort.

Sociale communicatie maakt de distributie tot startpunt, nodigt medewerkers uit tot co-creatie van informatie. Managers als *distributeur* en medewerkers sturen berichten opnieuw, voorzien ze van commentaar, bewerken ze, enzovoort. Deze 'distributie-competentie' - weten hoe berichten en informatie bewegen en kunnen worden beïnvloed - wordt net zo belangrijk als de mogelijkheid aantrekkelijke inhoud of content te creëren.

Sociale media geven een permanente golf van informatie. Als *ontvanger* is de manager bekwaam in het benutten van de mogelijkheden (instellingen en tools) om belangrijke informatie te scheiden van onbelangrijke.

Velen zijn opgetogen over de potentie van de nieuwe technologie. Maar zonder visie, begeleiding en coördinatie kan enthousiasme voor sociale media averechts werken en zelfs schade veroorzaken. Leidinggevendens zouden het gebruik van sociale media eigen moeten maken, ermee vertrouwd zijn, zodat zij als *adviseur* of *regisseur* hun omgeving kunnen ondersteunen in een professioneel gebruik van sociale media.

De meeste organisaties hebben een verticaal systeem van informeren en verantwoorden. De manager als *architect* zou dan deze verticale communicatie en verantwoording kunnen verbinden met een horizontale samenwerking die karakteristiek is voor sociale-mediagedrag. En informatie op inhoud beoordelen in plaats van naar afzender.

Tot slot de leidinggevende als *analist*. Deze manager is op de hoogte van nieuwe trends en innovaties, weet ze te duiden en op waarde te schatten. Staat open voor nieuwe ontwikkelingen, heeft het lef om iets nieuws uit te proberen, creëert in zijn organisatie een voorhoede én

een kritische massa die creatief, innovatief en flexibel de mogelijkheden van sociale media verkent en toepast.

Ander soort leiderschap

De vraag vervolgens is wat deze manier van communiceren zegt over de stijl van managen en over hoe we tegen mensen (medewerkers) aankijken. Welk soort leiderschap streven we na, wat vinden we belangrijk en hoe sluit die stijl aan bij wat de moderne medewerker verwacht?

Recent onderzoek (Tempo Team 2013) laat zien dat, naast communicatie, het uitstralen van vertrouwen, visie en daadkracht hoog scoort in de top 10 van kwaliteiten die werknemers van hun manager verwachten. Zeker in deze moeilijke en uitdagende tijden speelt de manager op de werkvloer een cruciale rol om de organisatie en de medewerkers mee te nemen in veelal grote en ingrijpende veranderingen. Meer dan ooit is hij of zij de *changemanager* die over de juiste kwaliteiten moet beschikken. Allereerst zijn dat optimale communicatievaardigheden, daar zijn werkgevers en werknemers het over eens. Verder hechten werknemers veel belang aan een meer persoonlijke relatie met de manager die gekenmerkt wordt door toegankelijkheid en eerlijke feedback. Werkgevers focussen eerder op het uitdragen van visie en op het motiverend ondersteunen van het team.

Het gaat ook om de kracht te kunnen verbinden, om de integratie van mensen, informatie en communicatietechnologie. Managers moeten niet zozeer de eigen ideeën mededelen, maar vooral reacties uitlokken, vragen stellen en enthousiasmeren. Lanting in De slimme organisatie: “In vrijwel alle theorieën over leiderschap ligt de nadruk op het fysieke netwerk, maar de komende decennia zullen juist virtuele verbindingen steeds belangrijker worden. De gevoelde aanwezigheid van leiders is essentieel. Hoewel de leider niet overal tegelijk kan zijn, is het van belang dat door zijn communicatie het gehele bedrijf weet welke kant men op gaat”.

Het is evident dat transparantie en openheid te verkiezen zijn boven geslotenheid en geheimhouding. Transparantie wil niet zeggen dat je als professional of als manager zomaar alles moet vertellen. Van belang is de bewustwording dat alles publiekelijk kan worden. Het gaat er vooral om dat we anders omgaan met informatie waar tot voor kort alleen de top van de organisatie toegang toe had. Dat we ruimte bieden aan bottom-up signalen, dat medewerkers zich veilig voelen om alles terug te geven. En dat we deze informatie ook monitoren.

Digitaal leiderschap

We zouden in dit verband kunnen spreken van digitaal leiderschap: slimmer organiseren, nieuwe manieren van samenwerken en vormen van leiderschap die passen in het denken van de zogeheten netwerkgeneratie. Digitaal hoeft niet te betekenen dat de manager alleen op de digitale snelweg tegen komen. Wel dat hij of zij óók de moderne media weet te benutten. Maar te allen tijde gaat het natuurlijk om het creëren van een werkelijk gesprek over wat er gaande is.

Reijnders spreekt in dit verband van de Drie Vragen Van Betekenisgeving: wat speelt er eigenlijk? Wat betekent dat voor ons? Wat moeten we nu gaan doen? De uiteenlopende beelden die mensen in hun hoofd hebben, moeten we in een uitnodigende dialoog convergeren naar een gezamenlijk beeld over de werkelijkheid. Reijnders: “Maar zo’n gesprek of conversatie te begeleiden zonder zelf te veel een stempel te drukken, is voor veel managers lastig. Vandaar het pleidooi te zorgen voor versterking van de communicatiekracht van het management.”

Waarderend perspectief

Een denkkader dat mij in dit verband inspireert is Appreciative Inquiry, ook wel genoemd: waarderend perspectief of onderzoek. Een methode die uitnodigt om gezamenlijk te verkennen, te ontdekken, die uitgaat van de aanwezige kennis, bestaande kwaliteiten, rijke ervaringen en zelfs de altijd aanwezige idealen en dromen voor de toekomst (van de organisatie). Waarderend onderzoek begint met het stellen van vragen die uitnodigen om te reflecteren. Op een wijze die de succesvolle activiteiten benadrukt, die een gevoel van bekwaamheid en verbinding oproept. Lijkt dat trouwens niet op ‘#durftevragen’?

Het gaat dus niet om controleren, afrekenen of wantrouwen: we nemen elkaar juist serieus, we stimuleren en denken mee (gevraagd en ongevraagd) en we waarderen de input. Waarderend leiderschap is ook: aandacht voor de diversiteit: verschillende meningen, achtergronden, opleidingen en kwaliteiten. Vertaald naar de organisatie zegt dat wel iets over het mensbeeld dat je als manager moet hebben en ook welke stijl van managen je wilt praktiseren: namelijk op zoek naar de kracht van de ‘community’ en het actief betrekken van medewerkers en zelfs stakeholders. Bij projectmanagement kiezen we in dit verband steeds meer voor methodes als Scrum: multidisciplinair, creatief, transparant¹.

¹ Zie ook de bijdrage in dit boek van Gidion Peters

Waarderend onderzoek of leiderschap sluit aan bij een specifieke behoefte die mensen hebben om sterk te presteren. Een behoefte die in zekere zin aansluit bij karakteristieken van sociale media: weten dat ze erbij horen en zich gewaardeerd voelen door hun bijdrages (vergelijk 'like' en 'retweet'); weten waarheen de organisatie gaat; weten dat excellentie verwacht wordt en erop kan worden vertrouwd; weten dat ze bijdragen tot een hoger doel.

Persoonlijke interactie

Sociale media en nieuw management horen volgens mij bij elkaar. In het besef dat het veelal draait om persoonlijke interactie rondom een gedeeld belang of gezamenlijke interesse. Dat het gaat om een netwerk van conversaties. Vanuit een vermogen tot zelfsturing en regievoering. Vanuit principes van gelijkwaardigheid, inspiratie, en gelijktijdigheid, welke naadloos aansluiten op hoe we sociale media ervaren, gebruiken en waarom we het waarderen.

Van sociale media naar nieuw management en leiderschap: kleine stap, groot verschil.



Bas Douma helpt organisaties meer effect te bereiken met communicatie (intern en extern). Zowel strategisch en procesmatig als met concrete activiteiten en uitingen. Dat doet hij als procesbegeleider, manager, consultant, trainer of Scrum Master. Met Neerlandistiek als achtergrond is hij al lange tijd actief in de communicatiesector: eerst als senior adviseur en woordvoerder, vervolgens in diverse functies als hoofd communicatie en daarna als zelfstandig manager, consultant en procesbegeleider.

Twitter: @Bascommunicatie en @Scrum4Comm
Website: Bascommunicatie.com

Met dank aan Erik Reijnders (www.samenveranderen.nl) en Huib Koeleman (www.huibkoeleman.nl)

Inspiratie

Bij het schrijven van dit artikel heb ik geput uit de volgende uitgaven die mij inspireren:

Lanting, Menno (2011). Iedereen CEO. Netwerkleiderschap in de nieuwe organisatie. Business Contact

Lanting, Menno (2012). De slimme organisatie. De toekomst van werk, leiderschap en innovatie. Business Contact

Reijnders, Erik (2012). Wat vinden we er nou écht van? De essentie van interne communicatie. Van Gorcum

Roland Deiser, Sylvain Newton. Six Social-Media Skills Every Leader Needs (zie onder andere McKinsey.com/Insights)