

Leiden buiten de lijn om

J.R. Katzenbach is senior partner bij adviesorganisatie Booz & Company, waar hij leiding geeft aan het Katzenbach Center in New York.

Z. Khan is vice-president strategie en evaluatie bij de Rockefeller Foundation in New York en senior fellow aan het Katzenbach Center.¹

1. Katzenbach (jon.katzenbach@booz.com) is ook mede-oprichter van Katzenbach Partners LLC en auteur resp. medeauteur van acht boeken, waaronder *Why Pride Matters More than Money: The Power of the World's Greatest Motivational Force* (Crown Business, 2003). Dit artikel is met toestemming van de uitgever ontleend aan Jon R. Katzenbach en Zia Khan, *Leading Outside the Lines: How to Mobilize the Informal Organization, Energize Your Team, and Get Better Results*, John Wiley & Sons Inc., 2010. Aan dit artikel is bijgedragen door John Butman, consulting editor bij *strategy+business*. Het artikel is mede tot stand gekomen dankzij de steun van het Katzenbach Center, dat innovatieve ideeën omtrent bedrijfscultuur en organisatorische verandering ontwikkelt en toetst.

Met een goed geïntegreerd samenspel van formele prestatiecriteria en informele communicatie kan de weg worden gebaad naar hogere prestatieniveaus.

Ed Carolan weet veel van soep maken. Maar hij weet ook als de beste hoe je de mensen die het uitvoerende werk doen in een onderneming kunt motiveren met prestatiedoelen. Carolan was van begin 2007 tot eind 2009 algemeen directeur van StockPot, een onderdeel van Campbell Soup dat verse gekoelde soep levert aan cateraars. (Hij is vervolgens senior vice-president en algemeen directeur geworden van de snacksdivisie van Pepperidge Farm, ook een merk van Campbell.)

We ontmoetten Carolan begin 2009 bij ons bezoek aan de vestiging van StockPot in Everett, in de staat Washington. We liepen de zonovergoten hal van dit nieuwe, 18.600 vierkante meter grote complex binnen, meldden ons bij de receptie en kregen te horen dat hij zo zou komen. We verwachtten te worden opgehaald door iemand die zou voldoen aan ons – toegegeven, stereotype – beeld van de algemeen directeur van een fabriek: formeel, stram, zakelijk, sterke technische knobbel. Maar daar verscheen een man met een sikje, gestoken in zwarte motorlaarzen. Hij stormde de trap af, schudde ons energiek de hand, en zei: 'Klaar voor een rondleiding?' Meteen gingen we op pad, en er volgde een rondleiding door een fabriek zoals we er nog nooit een gehad hadden – met zo'n gedetailleerde uitleg, zo inspirerend en kleurrijk dat we het gevoel kregen mee te spelen in een aflevering van *Sesamstraat*. Terwijl hij ons rondleidde, vertelde Carolan dat hij in januari 2007 vice-president en algemeen directeur van StockPot was geworden. Het bedrijf zat op dat moment in een dal. In de twee jaar voorafgaande jaren waren de winst en omzet ingezakt. Op veiligheid en andere belangrijke operationele

criteria was het bedrijf een van de slechtste van heel Campbell. Ook de betrokkenheid van het personeel was onder de maat van het concern.

Carolan en zijn team hadden het bedrijf echter weer op de rails gekregen. In zijn eerste jaar was de winstgevendheid gestabiliseerd, vervolgens werd op het dieptepunt van de recessie van 2008-9 een winststijging van maar liefst vijftig procent geboekt. Een van de moeilijkste dingen om in een zwakke markt te verbeteren is de totale efficiëntie van een fabriek. Verbeteringen komen doorgaans in tienden van een procent, en zelfs dat kost al veel moeite en vasthoudendheid. Maar onder leiding van dit team steeg de totale efficiëntie met maar liefst 23 procent. De scores voor de betrokkenheid van het personeel stegen met veertien procent. Ook overtroffen de medewerkers hun United Way²-doelen en haalden 27 procent meer geld op voor dit goede doel dan het jaar ervoor. Sterker nog, ze wonnen zelfs de 'Community Partner'-prijs van United Way als het bedrijf met de grootste maatschappelijke bijdrage in de eigen county³ (Snohomish County). En dat terwijl ze intussen werkelijk verbijsterende prestatieverbeteringen tot stand brachten in hun onderneming.

Tijdens de rondleiding was de positieve stemming in de fabriek gewoon tastbaar, ook in de gesprekken die we her en der voerden met de werknemers. Ze waren duidelijk bijzonder trots op hun werk. Het hele gebouw zinderde van de positieve energie. Een opmerkelijke omslag in zo'n korte tijd – hoe kregen Ed Carolan en zijn team dat voor elkaar? Ze concentreerden zich op een klein aantal meetbare prestatiedoelen. Dat deden ze bovendien op een

persoonlijke, spontane manier, met een uitgesproken positief gevoel. Maar vooral wisten ze die twee aspecten met elkaar te verbinden. Ze vonden een manier om de onderneming op een evenwichtige manier te leiden. Daarbij werden formele sturingsmechanismen gecombineerd met de informele sturing van een gemeenschap van mensen.

Hard en zacht in evenwicht

In iedere onderneming zijn er eigenlijk twee organisaties: de formele en de informele. De formele organisatie is de vaste bestuurlijke structuur zoals de meeste grote ondernemingen, die in de vorige eeuw zijn ontstaan, die kennen. In het bedrijfsleven geldt de formele organisatie als een rationeel construct dat draait op regels, hiërarchie en programma's, en dat resultaten afmeet aan getallen. Iemand die is opgeleid in 'harde' aandachtsgebieden als financiën, technologie of procesvoering – de meeste hoger geplaatste managers dus – zal zich doorgaans als een vis in het water voelen in het formele domein. Zo'n manager jongleert moeiteloos met functieomschrijvingen, organigrammen, processchema's en scorecards.

De informele organisatie, daarentegen, is een vergaarbak van alle menselijke aspecten in een onderneming: principes, emoties, gedrag, mythen, culturele normen en spontaan gegroeide netwerken. De grote invloed van die informele kant blijkt iedere dag opnieuw in iedere organisatie. Het is een onmiskenbare kracht die sterk appelleert aan de emotie van mensen. Zelfs de meest nuchtere manager zal erkennen dat de informele organisatie in een onderneming voor bijna magische effecten kan zorgen – vooral wanneer er een verandering of transformatie tot stand moet worden gebracht. Opeens ontpoppen medewerkers van wie je het niet had verwacht zich als leiders. Er komt passie los die een nieuwe impuls geeft aan de bedrijfsactiviteit. Bedrijfsonderdelen en processen zetten zichzelf in korte tijd opnieuw op de kaart. Maar de informele organisatie kan ook negatief uitpakken: onverwacht verzet ligt op de loer, onzekerheid en angst trappen op de rem, en belangrijke verbeteringsinitiatieven lopen vast.

Een organisatie die gedurende langere tijd goed weet te presteren, heeft geleerd de informele organisatie te mobiliseren terwijl ze formele structuren in stand houdt en aanvult. Beide aspecten werken harmonieus met elkaar samen. Doorgaans beseffen mensen het belang van dit 'leiden buiten de lijn om' – er wordt een evenwicht gezocht tussen formele en informele maatregelen teneinde toppresta-

ties te kunnen leveren. Sportliefhebbers weten dat een topcoach evenveel aandacht besteedt aan de emotionele aspecten van het spel als aan de vaardigheden die dat spel vereist. In het bedrijfsleven wordt de informele organisatie vooral dan met succes gemobiliseerd wanneer alle aandacht onverkort wordt geconcentreerd op presteren. Mensen willen weten hoe hun informele samenwerking hen naar betere resultaten kan voeren.

Hoe moet je dat echter aanpakken – leiden buiten de lijn om? Dat is een lastige vraag voor iedere manager, ook al heeft hij of zij nog zoveel affiniteit met de informele kant van de sturing. Een algemeen geldige handleiding is er immers niet. Afhankelijk van de onderneming, wat ze doet en de omstandigheden waarin ze verkeert, komt de balans tussen formele en informele aansturing heel anders te liggen. Een manager die vooral ervaring heeft met formele sturing voelt zich misschien ongemakkelijk als het gaat om de minder grijpbare aspecten van een organisatie. Zo'n manager ziet een organisatiecultuur misschien onwillekeurig als slechts een afgeleide van de formele sturing: zorg dat iedereen weet wie zijn chef is, en waar hij zich aan te houden heeft, en inzet en mentaliteit volgen vanzelf. Bovendien denkt zo'n manager bij informele sturing wellicht meteen aan tijdrovende persoonlijke gesprekken – en daar lijken veel drukke managers op enig niveau zelden aan toe te komen. (Als ze wel tijd investeerden in het opbouwen van relaties, dan zouden ze ontdekken dat ze daarmee in feite tijd besparen. Mensen die elkaar goed aanvoelen, kunnen veel sneller samen meters maken. Als een belangrijke groep medewerkers in een organisatie haar gedrag moet aanpassen, dan lukt dat veel sneller via het informele kanaal.) Ten slotte weten we er ook nog gewoon te weinig van. Er is weliswaar onderzocht hoe dit soort aspecten het gedrag van medewerkers beïnvloedt, maar we begrijpen nog te weinig van allerlei informele aspecten van een organisatie om er structureel mee aan de slag te kunnen gaan in een onderneming. Wie een goed evenwicht zoekt tussen formele en informele aansturing, moet zich om te beginnen maar eens verdiepen in prestatiedoelen en -meting. Met andere woorden: hoe kan met (per definitie kwantitatieve) maatstaven het (veelal kwalitatieve) prestatieniveau van de organisatie worden geëvalueerd en verbeterd? Ook al is de informele organisatie nog zo belangrijk, de onderneming moet in elk geval resultaat leveren. De verwachtingen moeten worden waargemaakt, en bij voorkeur overtroffen. De uitdaging voor het management is om kwanti-

2. United Way:

Amerikaanse organisatie voor het nut van het algemeen anno 1887, in 2007 met contributies van ruim vier miljard dollar de grootste charitatieve instelling in de VS (<http://liveunited.org/>); noot v. vert.

3. County: bestuurlijke eenheid in de staten van de VS (gemiddeld 62 per staat), in inwonertal variërend van bijna tien miljoen (Los Angeles county) tot 147 (Kalawao County, Hawaï), al dan niet verder onderverdeeld in gemeenten (bron: wikipedia); noot v. vert.

tatieve maatstaven te hanteren zonder dat de organisatie daar hinder van ondervindt door verkeerd toegepaste formele controles. Lukt dat, dan zal de organisatie niet alleen beter presteren, maar zullen medewerkers ook veel beter gaan begrijpen welke resultaten belangrijk zijn, en waarom.

De uitdaging van een hersteloperatie

Ed Carolan en zijn team moesten StockPot uit het slop zien te trekken. Hun eerste stap was, om opnieuw de strategie door te nemen. Ze kwamen daarbij tot de conclusie, dat er voor de beoogde resultaatverbetering meer aandacht en middelen moesten worden ingezet op de grote retailers. Als

StockPot daar meer aan kon leveren, kon het bedrijf profiteren van zijn grote productiecapaciteit en zou er minder op

voorraad worden geproduceerd – twee belangrijke overwegingen voor een onderneming met hoge vaste kosten.

Ook moest het imago in de markt worden aangepast. StockPot stond al bekend om zijn kwalitatief goede soepen. Het tijdschrift *Food Engineering* schreef er bijvoorbeeld in 2008 dit over: ‘verse, voorgesneden groenten van de lokale boer; vlees, vis en pluimvee voor het eiwit; dagverse melk en room; specerijen en kruiden van over de hele wereld. StockPot maakt soep op dezelfde gelaagde manier als een chef-kok.’ StockPot wilde echter ook geassocieerd worden met soep voor thuis.

Het was een slimme strategie die vruchten zou afwerpen toen de crisis uitbrak. Vanaf medio 2008 kwam het besteedbaar inkomen van de consument onder druk te staan. Die begon het restaurant meer te mijden en ging in de supermarkt op zoek naar kant-en-klaar-maaltijden. Deze strategie vergde enkele belangrijke aanpassingen in de bedrijfsvoering. Een producent die aan toonaangevende retailers wil leveren, zal hun ook de concurrerende prijs, hoge kwaliteit en uitstekende service moeten geven die zij eisen.

Principes als prestatie-motor

Een bij uitstek belangrijke impuls voor verandering was de nadruk die Carolan legde op relevante en motiverende prestatie-maatstaven. De organisatie moest zich meer door principes (normen en waarden) laten leiden dan tot dan toe. Dat riep de vraag op: wat vond het personeel op dat moment van de waarden van de organisatie? Om daar achter te komen, organiseerden Carolan en enkelen van

zijn teamleden een reeks discussiebijeenkomsten voor kleine groepjes medewerkers. Uiteindelijk namen bijna alle 350 medewerkers van de fabriek deel aan deze discussies. Uit de gesprekken bleek, dat er in de fabriek al jarenlang op dezelfde manier werd gewerkt. Er was niet of nauwelijks geprobeerd om de aanpak te verbeteren. Bovendien hadden de medewerkers niet de indruk dat de onderneming een heldere strategie volgde. Over prestatieniveaus werd onderling niet gesproken en men had er eigenlijk nauwelijks een beeld van. Het gevolg was een negatieve stemming, weinig samenwerking en bijna geen teamwerk.

Carolan en zijn team destilleerden de belangrijkste inzichten uit de discussiebijeenkomsten, stelden een lijst op van mogelijke kernprincipes, en verspreidden die onder de medewerkers met het verzoek er de principes uit te kiezen die zij het allerbelangrijkste vonden. Op basis van de uitkomsten van die enquête, stelden Carolan en zijn team een definitieve lijst samen – in concept. Ook dit concept werd weer verspreid in de hele organisatie. De medewerkers werd gevraagd om de formuleringen waar nodig aan te passen, en nog eens goed na te denken of dit nu werkelijk voor hen de belangrijkste principes waren. Iedereen in de fabriek kon meedoen aan dit uitgebreide consultatieproces. Het gaf de medewerkers bij StockPot het gevoel dat hun meningen en gevoelens er werkelijk toe deden. Ze gingen zich veel verantwoordelijker voelen voor de gekozen principes dan het geval zou zijn geweest als de leiding die lijst in haar eentje had opgesteld. Zoals zo vaak bij het ontwikkelen van sturingsprincipes die bij mensen tussen de oren moeten gaan zitten, was ook in dit geval het proces even belangrijk als de uitkomst – zo niet belangrijker.

Tijdens onze rondleiding wees Carolan op een van de affiches die overal in de fabriek hingen. ‘Doe wat je zegt te zullen doen’, stond erop. ‘Dat is misschien wat omslachtig geformuleerd’, zei hij, ‘maar zo wilde iedereen het hebben. We hadden eerst “Doen wat we zeggen”, en dat leek mij prima. Maar toen zei iemand: “Wie is *wij*?” Een uitstekende vraag. Het gevoel leefde, dat *wij* misschien alleen maar het managementteam was! We raakten met elkaar in discussie over verantwoording en betrokkenheid. Daardoor gingen we elkaar allemaal beter begrijpen. Zo kwamen we uiteindelijk uit op een formulering die misschien wat minder elegant is, maar wel betekenisvoller. “Doe wat je zegt te zullen doen” geldt voor iedereen. Dit heeft ons echt geholpen beter te presteren.’

Een kleine verandering kan veel teweegbrengen

Door Ashley Harshak*

Een van de grootste organisaties in het Verenigd Koninkrijk, een maatschappelijk dienstverlener, kampte met stagnerende prestaties. Het managementteam van het bedrijfsonderdeel voor gemeenschappelijke diensten (IT en andere ondersteunende diensten) besloot om het verbeteringsprogramma te beginnen bij slechts één specifieke gemeenschappelijke dienst. Dit was een afdeling van honderd medewerkers die ondersteunend was aan andere groepen in de hele organisatie. De afdeling kreeg een nieuwe directeur, en zij kreeg de vrije hand om de prestaties te verbeteren en daarmee een verbeteringsmodel te ontwikkelen voor de rest van de organisatie.

Diverse veranderingsprogramma's waren haar voorgedaan en mislukt. Ze beseftte dat ze met een louter formele, van bovenaf opgelegde aanpak niet de steun kon krijgen die ze nodig had om op de werkvloer concrete en blijvende verbeteringen tot stand te brengen. Daarom organiseerden zij en haar team een aantal gesprekken en focusgroepen. Het doel was, om tien mensen te vinden die respect genoten onder hun collega's. Dit tiental werd bij elkaar gebracht in een speciale taakgroep onder de naam Site Advisory Committee (afdelingsadviescommissie).

Vervolgens organiseerde de directeur een workshop voor de leden van deze taakgroep en hun directe leidinggevenden. Het doel daarvan was, om enkele specifieke, eenvoudige vormen van gedrag te benoemen die deze mensen al instinctief vertoonden. Het ging om gedrag dat goed uitpakte en dat anderen makkelijk zouden kunnen overnemen. Als ze dat deden, zou het prestatieniveau er aanzienlijk door verbeteren.

Bijvoorbeeld: 'taken uitsplitsen'. Die aanpak had eerder al eens goed gewerkt, toen de hele afdeling een grote achterstand in het werk moest zien in te halen. In plaats van daar een groot project van te maken, had een van de leidinggevenden die klus destijds onderverdeeld in een reeks kleinere taken. De meeste daarvan konden binnen een uur worden gedaan. Het idee was dat iedereen er iedere dag één zou afhandelen. Uiteindelijk wist de afdeling de hele achterstand weg te werken in slechts de helft van de tijd die men er aanvankelijk voor nodig dacht te hebben.

Andere vormen van voorbeeldgedrag waren 'geef positieve feedback' en 'leg je eigen werk neer om een ander te helpen als die met een probleem zit'. Moeilijk is dit allemaal niet. Het ging echter steeds om informele en waardevolle vormen van gedrag die mensen hadden afgeleerd onder druk van de formele regels en eisen die gaandeweg waren ingevoerd.

De directeur vroeg de taakgroep ook om voorstellen te doen voor formele veranderingen die deze groep van honderd medewerkers zou kunnen doorvoeren. 'Nou ja, dat meten is natuurlijk een probleem', was meteen de reactie. De medewerkers die in deze organisatie het uitvoerende werk deden, moesten elk uur rapporteren wat ze in de voorbije zestig minuten hadden bereikt. Deze registratie van activiteiten leverde weliswaar nuttige informatie op, maar was uitermate storend. Niet zelden moest een taak die erdoor onderbroken werd weer helemaal vanaf het begin worden opgepakt. Bovendien kostte het zoveel tijd dat de medewerkers er niet aan toe kwamen, de eenmaal verzamelde gegevens ook te analyseren. De hele exercitie had daardoor geen noemenswaardig positief effect op hun werk.

De directeur daagde de taakgroep uit te bedenken hoe dit anders kon. Aanvankelijk aarzelden ze; ze waren er niet zeker van of ze deze verantwoordelijkheid wel op zich wilden nemen. Al een week later echter, deden ze vol overtuiging een aanbeveling: niet elk uur maar om het uur rapporteren.

Met deze ene kleine verandering wist dit bedrijfsonderdeel zijn prestatieniveau en productiviteit te verbeteren. De aanpassing had ook grote invloed op de gevoelens en mentaliteit bij de medewerkers. Zij gingen de scores voor hun activiteiten zien als een eerlijke afspiegeling van hun succes, en niet meer als een kille controle. Ze raakten oprecht geïnteresseerd in hun resultaten – zozeer zelfs, dat ze na afloop van hun dienst naar kantoor belden om te horen hoe ze die dag gescoord hadden.

Deze opmerkelijke resultaten werden bereikt met een combinatie van informele en formele veranderingen: specifieke vormen van gedrag werden in kaart gebracht en vertaald in een model, en in de prestatiemeting werd een kleine maar belangrijke aanpassing doorgevoerd. Productiviteit en stemming verbeterden, en het honderdkoppige bedrijfsonderdeel voor gemeenschappelijke diensten werd inderdaad een voorbeeld voor andere delen van de organisatie. De ingestelde taakgroep ging door en bleef verbeteringen aandragen. Met een knipoog naar de bijdrage die ze had geleverd, veranderde ze haar naam in Pride Advisory Committee: de trotse adviescommissie.

* Ashley Harshak (ashley.harshak@booz.com) is partner bij Booz & Company in Londen en verbonden aan de Organization, Change and Leadership-praktijk en het Katzenbach Center.

Toen de essentiële gedragsprincipes waren gekozen en vastgelegd, ontwikkelde Carolan een heldere strategie op basis van slechts enkele cruciale bouwstenen. Voor iedere bouwsteen koos hij een of twee maatstaven om het prestatieniveau aan af te meten. Neem bijvoorbeeld het ketenmanagement. Daarvoor gelden vaak allerlei tamelijk ondoordringelijke criteria. Carolan koos er slechts twee: *de service aan onze klanten* en *ponden soep per dag* (in het bedrijf afgekort tot 'lbs/day').

De service aan onze klanten was strategisch van belang omdat StockPot meer wilde verkopen aan

Energie en enthousiasme zijn geweldig – maar zinloos als de prestaties er niet door verbeteren

de grote en veeleisende retailers. Het succes waarmee StockPot de klant wist te bedienen, was een bron van trots in de organisatie. Met deze maatstaf werd die emotionele energie benut en versterkt – om de onderlinge coördinatie tussen ploegendiensten, de efficiëntie en de kwaliteitszorg te verbeteren.

Ook de tweede maatstaf, *lbs/day* (pond per dag), was heel doelbewust gekozen. 'Eerst hadden we *pond per arbeidsuur*', vertelde Carolan. 'Dat was de gebruikelijke maat voor het volume per werkuur in de fabriek. Maar dat betekende niets voor het team. We konden niet goed bepalen wat een goede en een slechte score was, en hoe medewerkers ieder voor zich invloed konden uitoefenen op het getal dat uit de bus rolt.' Bovendien bestond er enige vrees in de organisatie dat het management die score wellicht zou proberen te verbeteren door simpelweg het aantal werkuren te verminderen.

'Dat zou natuurlijk uit strategisch oogpunt onzinnig zijn geweest', aldus Carolan. 'Wij wilden nu juist meer gaan produceren met deze nieuwe fabriek. Maar veel medewerkers worden per uur betaald. Uren wegen dus heel zwaar voor hen. Daar betalen zij hun rekeningen mee en leven ze van.' Daarom werd besloten om iedere suggestie te vermijden, dat het aantal uren wel eens verlaagd zou kunnen worden. Voor het management ging er een wereld open. 'Dit was een uiterst basaal maar heel belangrijk inzicht', aldus Carolan.

En dus kozen hij en zijn team voor *lbs/day*. 'Iedereen werkt met het product – van productie tot vullen, van verpakken tot expeditie', zei Carolan. 'Het is tastbaar en concreet. De mensen raken enthousiast als ze dat getal zien oplopen. Het helpt hen ook hun taken onderling goed op elkaar af te stemmen, en als team goed met elkaar samen te werken. *Ponden per dag* betekent dat alle

ploegen ervoor moeten gaan. Ze moeten elkaar helpen om een zo hoog mogelijke dagproductie te behalen. Schoonmaken en alles voorbereiden voor de volgende ploeg heeft een volstrekt nieuwe lading gekregen. Iedereen voelt zich door *ponden per dag* met elkaar verbonden. Iedereen heeft het gevoel, dat ze er allemaal samen hun schouders onder zetten om op dat ene punt te scoren.' Kortom, de maatstaf *lbs/day* betekende niet alleen iets voor iedere medewerker afzonderlijk, maar stimuleerde ook de gemeenschappelijke inzet.

Ondanks het succes van deze maatstaf, waakte Carolan ervoor, er niet nog meer aan toe te voegen. 'Je wilt een beperkt aantal criteria om focus te krijgen. Met allerlei verschillende graadmeters in allerlei gedetailleerde scorecards wordt het lastig om iedereen gespitst te krijgen op wat werkelijk belangrijk is. Het succes is weggelegd voor het team dat die paar allesbepalende aandachtspunten weet te formuleren. Zorg echter wel, dat je voldoende maatstaven om het hele scala af te dekken dat belangrijk is voor het bedrijf en voor de mensen. Met een evenwichtige combinatie heb je meer kans dat er voor iedereen minstens één bij zit, die echt motiveert.'

Instant bewustzijn

Voor Carolan was het verder cruciaal, dat de prestatiemeting ook zichtbaar en helder werd gecommuniceerd. De belangrijkste prestatiecriteria werden in de hele fabriek op LCD-schermen geprojecteerd. Daarbij werd gewerkt met de kleuren van verkeerslichten: groen voor prestaties op het gewenste niveau, oranje ('yellow') als het mis dreigde te gaan, en rood als de prestatie achterbleef bij de norm. 'Als je de juiste dingen meet, en één van je criteria schiet plotseling op rood, dan begrijpt iedereen meteen wat dat betekent en wat zij er aan kunnen doen', aldus Carolan. 'Dat maakt al te analytische en abstracte prestatiecriteria vaak zo frustrerend om mee te werken: de mensen weten niet wat ze er aan kunnen doen.'

Carolan gebruikt ook tijdelijke maatstaven, voor specifieke doelen op de korte termijn. Die kiest hij even zorgvuldig als de meer formele normen. 'In onze onderhandelingen met de grote retailers, bijvoorbeeld, zijn kosten een cruciaal aspect', vertelde hij. 'Ik heb een maatstaf *pennies per pound* (centen per pond) uitgetest bij onze mensen. Zij vonden het heel moeilijk om zich druk te maken over die ene cent die wij als bedrijf verliezen wanneer zij per ongeluk wat soep of een ingrediënt knoeien. Daarom vertelde ik in plaats daarvan hoe

wij dankzij ons prestatieniveau op dit punt dat ene belangrijke contract hadden binnengesleept. Een groot afzetvolume kan bij ons afhangen van een paar centen die wij weten te besparen – die geven ons de ruimte om een concurrerende prijs aan te bieden. Toen iedereen dát door kreeg, gingen ze er veel scherper op letten.’ Carolan deed hiermee niet alleen een beroep op het gevoel van trots van de medewerkers (contract binnengesleept, afzetvolume stijgt verder), maar ook hun informele relaties: de verkopers, die zo hard werkten om klanten binnen te halen, wilden zij niet teleurstellen.

Een persoonlijke band met het werk helpt bij het opbouwen en vasthouden van een hoog prestatieniveau, vond Carolan. Maar het zijn vooral de meetbare resultaten die tellen, benadrukte hij. Al die energie en dat enthousiasme in die fabriek zijn geweldig – maar je hebt er niets aan, als ze de prestatiewijzer niet de positieve kant op duwen.

‘De manier, waarop Ed de dingen aanpakt, doet me denken aan mijn (middelbare) school’, zei een van de mensen bij StockPot die direct aan hem rapporteerden. ‘Ik had een leraar scheikunde die ons als kleuters behandelde. Als we een goed stuk werk inleverden, tekende ze er een *smiley* op. Ik kon haar niet uitstaan. Ik zette mijn hakken in het zand. Mijn leraar wiskunde behandelde ons echter als volwassenen. Hij verwachtte negens van ons; je wilde hem niet teleurstellen. Ik haalde veel hogere cijfers voor wiskunde dan voor scheikunde. Ed is zoals die leraar wiskunde. Hij betreft ons erbij en zorgt ervoor dat we ons betrokken voelen bij elkaar. Maar hij verwacht ook dat we heel hard werken en zo goed mogelijk presteren! Dat heeft gezorgd voor vertrouwen. En we willen hem niet teleurstellen.’

Aan het eind van onze dag bij StockPot liepen we samen met Carolan naar de parkeerplaats. Terwijl hij op zijn motor klom, kwam een van de arbeiders naar buiten.

‘Hé, Ed!’, riep hij.

‘Hé!’, riep Ed terug.

‘Is het waar wat ik heb gehoord? Hebben we zaterdag het record gebroken?’

‘Klopt’, riep Carolan, ‘allerhoogste dagvolume ooit bij StockPot.’

‘Yes!’, riep de ander, terwijl hij met gebalde vuisten het bijbehorende gebaar maakte en een vreugdekreet slaakte.

Carolan moest lachen, we namen afscheid en hij schoot weg op zijn motor. Zijn inspanningen om zijn team aan te sporen tot prestaties wierpen duidelijk vruchten af.

Naar een synthese

Ed Carolan had succes bij StockPot omdat hij maar bleef hameren op de noodzaak om te presteren – zowel individueel als gezamenlijk – en maatstaven wist in te zetten op een manier die iets betekende voor de medewerkers. Zijn aanpak was niet volledig hard en niet volledig zacht. Hij nam het beste van zowel de formele als de informele organisatie, en maakte dat tot één geheel. Op die manier gaf hij zijn mensen de energie om zich in te zetten voor een gemeenschappelijke doelstelling. Het herstel van StockPot is te zien als een verhaal van prestatiecriteria. Maar het team van Carolan nam ook veel informele initiatieven om die getallen te ondersteunen en betekenis te geven:

- Ze stemden hun besluiten en initiatieven af op het strategische doel. De medewerkers begrepen wat de bedrijfsprincipes concreet betekenden in hun dagelijkse werk;
- Ze voerden dynamische processen in, die voortdurend verder werden verbeterd met suggesties van mensen op alle niveaus. Formele procedures werden aangevuld en ondersteund met informele netwerken;
- Ze bevorderden een constante stroom van nieuwe ideeën in de organisatie, waardoor de productiemethoden voortdurend werden verbeterd;
- Ze ondersteunden informele groepen en netwerken die dwars door de formele afbakeningen in de organisatie liepen;
- Ze stimuleerden een gevoel van ‘institutionele empathie’ met klanten en partners, waardoor de afstemming, samenwerking, het reactievermogen en de discipline in de hele organisatie van StockPot werden versterkt;
- Ze moedigden medewerkers doelbewust aan om trots te zijn – op het bedrijf, op elkaar, en op de resultaten die ze samen iedere dag opnieuw bereikten.

De aanpak bij StockPot weerspiegelt ook een natuurlijke ontwikkeling in het denken over management. In de afgelopen honderd jaar zijn de managementdenkers grotendeels in twee kampen verdeeld geweest: de rationalisten (met als boegbeeld Frederick Winslow Taylor, de negentiende-eeuwse ‘vader van het wetenschappelijk management’), en de humanisten (met als peetvader Douglas McGregor, schrijver van *The Human Side of Enterprise*⁴).

4. McGraw-Hill, 1960.

In het managementonderzoek is zelden geprobeerd om die twee invalshoeken met elkaar te verenigen. Harold J. Leavitt, hoogleraar aan de universiteit van Stanford en auteur van *Managerial Psychology: An Introduction to Individuals, Pairs, and Groups in Organizations*,⁵ beschreef hoe de twee groepen elkaar in de jaren vijftig bestreden aan MIT's School of Management: '[Wij] waren de trotse en misschien wel arrogante aanhangers van Doug McGregor, de pionier van de mensgerichte benadering ... Onze kleine, felle groep noemde zichzelf de 'mens-mensen'. We zaten op de tweede verdieping van Gebouw 1 van MIT. Onze systeembouwende vijand – de kille boekhoudkunde-, financiën- en 'managementprincipes'-mensen zaten samen met de nakomelingen van Taylor, de bedrijfskundigen, op de begane grond van hetzelfde gebouw ... Wij noemden hen "commerciële Neanderthalers", zij ons de "gelukszoekers".'

Het is niet overdreven om te stellen dat deze tegenstelling tot op de dag van vandaag voortduurt onder leiders op alle niveaus in organisaties. De ervaring van Ed Carolan bij StockPot laat echter zien, dat het één niet zonder het ander kan. StockPot is bovendien niet de enige die dit aan den lijve heeft ondervonden: vergelijkbare ervaringen zijn ook opgedaan bij zulke uiteenlopende organisaties als Southwest Airlines, the Orpheus Chamber Orchestra, Home Depot, Bell Canada en Aetna. De meeste ondernemers en managers streven naar hogere prestatieniveaus – en naar de beloning die dat oplevert. Managers die raad weten met zowel formele als informele sturing zullen hierin het verst komen. De mentaliteit die beide aspecten weet te verbinden in een heldere, eenvoudige en integrale koers, is de mentaliteit waarmee de toppers zich onderscheiden van de afvallers. Dat geldt zowel voor individuele medewerkers als teams en complete ondernemingen.

Aanvullende literatuur

Andrea Gabor, *The Capitalist Philosophers: The Geniuses of Modern Business – Their Lives, Times and Ideas* (Three Rivers: Crown, 2000) – Inleiding op de managementdenkers aan de harde kant (Taylor, McNamara), de zachte kant (Maslow, McGregor) en degenen die beide aspecten met elkaar probeerden te integreren (Deming, Drucker).

Jon R. Katzenbach en Zia Khan, *Leading Outside the Lines: How to Mobilize the Informal Organization, Energize Your Team, and Get Better Results* (John Wiley & Sons, 2010) – Voor meer ideeën en handvatten om beide aspecten van de organisatie beter met elkaar te laten samenwerken.

Zia Khan en Jon R. Katzenbach, 'Are You Killing enough Ideas?', *s+b*, najaar 2009, www.strategy-business.com/article/09303 – Doeltreffender innoveren met een nieuwe kijk op informele en formele sturing.

Harold J. Leavitt, *Top Down: Why Hierarchies Are Here to Stay and How to Manage Them More Effectively* (Harvard Business School Press, 2005) – Formele structuren bestaan omdat ze voorzien in een fundamentele behoefte van de mens. We kunnen dus maar beter proberen te begrijpen, hoe we ze op een menselijke manier kunnen aansturen.

Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise, Annotated Edition* (McGraw-Hill, 2006) – De klassieker bij uitstek over ontsnappen aan de tirannie van formele sturing en het verbinden van de twee verschillende aspecten van een organisatie.

Zie ook:
www.strategy-business.com/organizations_and_people.

Reprinted with permission from **strategy+business**, published by Booz & Company, www.strategy-business.com. The original article, by Jon Katzenbach and Zia Khan, entitled "Leading Outside the Lines", appeared in **strategy+business**, issue 59, Summer 2010. All rights reserved. Vertaling: Raymond Gijzen.