

Laten we om te beginnen eens alle managers ontslaan

G.P. Hamel is gasthoogleraar aan de London Business school en leidt Management Innovation eXchange, een via internet georganiseerd onderzoeksinitiatief voor innovatie in management.¹

Levensmiddelenproducent Morning Star laat zien dat het mogelijk is om een organisatie op te bouwen die managementdiscipline combineert met marktgerichte flexibiliteit – zonder leidinggevenden, functietitels of -promoties.

Management is de minst efficiënte activiteit in uw organisatie. Denk maar eens aan al die uren die teamleiders, afdelingshoofden en directieleden kwijt zijn aan het uitoefenen van toezicht op andermans werk. Nou zijn de meeste managers hard werken-de mensen; hun schuld is het niet. De inefficiëntie vloeit voort uit een topzwaar, log en kostbaar managementmodel.

Medewerkers die geen eigen initiatief mogen nemen laten hun verbeelding niet spreken

Een managementhiërarchie legt vaak een zware last op een organisatie, ongeacht in welke sector die actief is. Die last be-

staat uit een aantal componenten. Om te beginnen voegen managers overhead toe, en naarmate de organisatie groeit, stijgen de managementkosten zowel in absolute als relatieve zin. Een kleine organisatie heeft misschien één manager en tien medewerkers. Een organisatie met honderdduizend medewerkers en een vergelijkbare mate van controle (één op tien) heeft dan 11.111 managers – want er zijn 1.111 extra managers nodig om alle managers te managen. Bovendien lopen er in zo'n organisatie nog eens honderden mensen rond met aan management verbonden functies op het gebied van financiën, personeel en planning. Zij moeten er voor zorgen, dat de organisatie niet onder het gewicht van haar eigen complexiteit bezwijkt. Nemen we aan, dat iedere manager drie keer zoveel verdient als het gemiddelde van een medewerker op de werkvloer, dan vertegenwoordigen de directe managementkosten 33 procent van de totale salariskosten. Hoe je er ook naar kijkt – management is een dure aangelegenheid.

Ten tweede vergroot de gangbare managementhiërarchie het risico op grote, rampzalige beslissingen. Naarmate het belang van besluiten toeneemt, zijn er steeds minder mensen in de organisatie die een kritisch geluid kunnen laten horen. Hoogmoed, oogkleppen en naïviteit kunnen op ieder niveau tot een slecht oordeel leiden. Het risico is echter het grootst wanneer degene die de knoop moet doorhakken schier onaantastbare macht heeft. Geef iemand het gezag van een vorst, en vroeg of laat volgt er een vorstelijke blunder. Bovendien staan de machtigste managers ook juist het verst af van de werkvloer, waar beslissingen die neerdalen vanaf de berg Olympus vaak onwerkbaar blijken te zijn.

Ten derde betekent een gelaagde managementstructuur dat de organisatie meer goedkeuringsniveaus heeft en trager reageert. In hun drang om hun gezag te laten gelden, belemmeren managers de besluitvorming vaak eerder dan dat ze die bevorderen. Nog een andere kwaal is vooringenomenheid. In een hiërarchie berust de macht om een nieuw idee af te blazen vaak bij één individu. Die kan zich bij beslissingen laten leiden door kortzichtige belangen.

Ten slotte is daar de last van de tirannie. We hebben het dan niet over de incidentele *control freak*, maar over de hiërarchische structuur die zo verlam-mend werkt voor medewerkers op lagere niveaus. Als consument kun je misschien twintigduizend dollar of nog meer uitgeven aan een nieuwe auto, maar als medewerker in een organisatie ben je waarschijnlijk niet eens bevoegd om een nieuwe

1. De auteur publiceerde een zestal boeken, meest recentelijk What Matters (uitgegeven bij Jossey-Bass).

bureaustoel van vijfhonderd dollar te bestellen. Beperk iemands handelingsvrijheid en je ontnemt hem de prikkel om te dromen, zijn verbeelding te laten spreken en bij te dragen.

Hiërarchie contra de markt

De nadelen van management verklaren waarom economen al zo lang de loftrumpet steken over de markt als een middel om menselijke activiteit zonder noemenswaardige controle van bovenaf te sturen. Markten hebben echter zo hun beperkingen. Economen als Ronald Coase en Oliver Williamson hebben er op gewezen, dat een markt goed functioneert wanneer deze bestaat uit partijen met eenvoudige, stabiele en gemakkelijk te specificeren behoeften, maar dat ze minder goed werkt wanneer er sprake is van complexe interacties. Het is bijvoorbeeld niet goed voorstelbaar dat een markt de gewenste coördinatie zou kunnen bieden voor alle activiteiten in de vele en uiteenlopende processen die worden uitgevoerd bij een fabrikant.

Daarom zijn er ondernemingen en managers nodig. Managers doen wat de markt niet kan; zij brengen duizenden verschillende bijdragen samen in een enkel product of specifieke dienst. Zij vormen wat de bedrijfshistoricus Alfred D. Chandler Jr. 'de zichtbare hand' noemde. Helaas is deze zichtbare hand vaak inefficiënt en zelfs klunzig.

Zou het niet geweldig zijn als we een hoge mate van coördinatie konden bereiken zonder een toezichhoudende topstructuur? Zou het niet fantastisch zijn om zowel de vrijheid en flexibiliteit van de vrije markt als de controle en coördinatie van een strak geordende hiërarchie te hebben? Konden we maar managen zonder managers.

Kijk eens naar een *open source*-softwareproject en je waant je in de zevende hemel als het om organiseren gaat. Honderden programmeurs en bijna of zelfs helemaal geen managers. Maar in een *open source*-project wordt gewerkt met modulaire taken, werken de vrijwilligers zelfstandig, zijn de koppelingen duidelijk omschreven en worden er geen wetenschappelijke doorbraken verwacht. De samenwerking is op voorhand zonneklaar. Nee, dan staat een onderneming als Boeing voor een geheel andere uitdaging wanneer er een nieuw type vliegtuig gebouwd moet gaan worden. Daarbij moet een heel leger van specialisten schouder aan schouder op het gebied van zowel ontwerp als fabricage op duizenden punten grenzen verleggen. Boeing weet inmiddels uit ervaring dat de coördinatie er niet minder ingewikkeld op wordt door delen van het ontwikkelingswerk uit te besteden. Een markt bouwt geen Dreamliner.

Moeten we dan maar gewoon accepteren dat er altijd een prijs zal moeten worden betaald voor coördinatie en controle? Voor niets gaat de zon op? Je zou het wel gaan denken, want wie kent er nu een onderneming die sterk gedecentraliseerd is maar waar alle activiteiten toch heel precies op elkaar zijn afgestemd?

Voorbij het conventionele management

We laten ons allemaal gijzelen door wat we kennen. Veel dingen – de eerste iPhone, de tovenaarswereld van J.K. Rowling, de vleesjurk van Lady Gaga – konden we ons maar moeilijk voorstellen toen we ze nog nooit hadden gezien. Met organisaties is het niet anders. We kunnen ons maar moeilijk een organisatie voorstellen waar ...

- niemand een leidinggevende heeft
- medewerkers in overleg met hun collega's bepalen wat ze moeten doen
- iedereen namens de onderneming uitgaven mag doen
- iedere medewerker zelf alles in huis moet halen wat hij/zij nodig heeft om zijn/haar werk te kunnen doen
- geen functieomschrijvingen zijn en niemand promotie kan krijgen
- het beloningsbeleid in collegiale samenspraak wordt vastgesteld.

Onmogelijk, zegt u? Nee, dat is het niet. Dit zijn namelijk de specifieke kenmerken van een grote, kapitaalintensieve onderneming waar grote fabrieken honderden tonnen grondstof per uur verwerken, waar tientallen processen binnen zeer geringe marges moeten worden uitgevoerd, en waar vierhonderd medewerkers in voltijddienst een omzet van ruim zevenhonderd miljoen dollar per jaar genereren. Bovendien is dit unieke bedrijf ook nog eens wereldmarktleider op zijn gebied. U kunt het waarschijnlijk nauwelijks geloven. Ik eerst ook niet. De mogelijkheid om een van de fabrieken van Morning Star Company in de San Joaquin-vallei in Californië te bezoeken heb ik dan ook met beide handen aangegrepen.

Wie ooit een pizza heeft gegeten, ketchup op een hamburger of saus over de spaghetti heeft gedaan, heeft zeer waarschijnlijk al eens wat afgenomen van dit bedrijf. Morning Star, dat zijn hoofdkantoor in Woodland heeft, vlakbij Sacramento (Californië), is 's werelds grootste verwerker van tomaten. Dit bedrijf is goed voor vijftientig tot dertig procent van alle tomaten die elk jaar in de Verenigde Staten worden verwerkt.

Het bedrijf is opgericht in 1970 als tomatentransporteur en wordt nog steeds geleid door zijn oprichter, Chris Rufer, destijds MBA-student aan UCLA. Morning Star heeft nu drie fabrieken die tomaten verwerken volgens honderden recepturen van klanten die allemaal net even anders zijn. Behalve producten in bulk produceert Morning Star ook gepelde tomaten in blik die aan supermarkten en de horeca worden geleverd. Het bedrijf heeft ook een transporttak die jaarlijks meer dan

twee miljoen ton tomaten vervoert en een bedrijfs-onderdeel dat tomaten oogst.

Het afzetvolume, de omzet en de winst van Morning Star zijn gedurende de afgelopen twintig jaar met dubbele cijfers gegroeid, aldus Rufer. De sector als geheel groeide in dezelfde periode gemiddeld met slechts één procent per jaar. Morning Star is niet genoteerd aan de beurs en maakt zijn resultaten niet bekend, maar mij werd verteld dat het zijn groei bijna helemaal uit eigen middelen

De weg naar zelfsturing

Uw organisatie zal vermoedelijk niet geleid worden volgens de principes van zelfsturing, maar volgens de regelen der bureaucratie – met een kluwen aan beleidsmaatregelen, een hiërarchie bestaande uit allerlei lagen en tal van managementprocessen, allemaal ten behoeve van conformiteit en voorspelbaarheid. Controle is de filosofische hoeksteen van een bureaucratie, zoals Max Weber een eeuw geleden als doceerde. In een bureaucratie zien managers er op toe, dat de medewerkers zich aan regels en normen houden en binnen budget blijven.

Bureaucratie en zelfsturing zijn elkaars ideologische tegenpolen, net zoals dictatuur en democratie lijnrecht tegenover elkaar staan. Om te komen tot een zelfsturende organisatie volstaat het niet om de braamstruiken van de bureaucratie te snoeien. Die zullen met wortel en al verwijderd moeten worden. De grondleggers van de Verenigde Staten van Amerika wilden niet alleen maar de uitwassen van de monarchie matigen; zij streefden naar een volstrekt nieuw systeem. Zo is het ook met zelfsturing: je moet er voor kiezen met alles wat je in je hebt. Doe je dat niet, dan stel je je tevreden met halfslachtige maatregelen die gemakkelijk terug te draaien zijn juist op de momenten dat je een stap verder zou moeten gaan.

Natuurlijk laat niemand je zomaar de oude structuren opblazen. Je zult moeten aantonen dat zelfsturing niet hetzelfde is als een volledig gebrek aan sturing, en dat drastische decentralisatie geen anarchie hoeft te zijn. De routekaart naar een zelfsturende organisatie ziet er in essentie als volgt uit.

Ten eerste: laat iedereen in de organisatie een persoonlijke missie formuleren, op schrift. Stel iedereen vervolgens deze vragen: 'Wat voor waardevols wil jij voor jouw collega's doen? Wat voor problemen wil jij oplossen voor jouw collega's?' Daag mensen uit om hun werk vooral te bezien in termen van geleverde baten in

plaats van uitgevoerde taken. Heeft iedereen eenmaal een of twee beknopte zinnen geformuleerd, zet hen dan in kleine groepjes bijeen om elkaars missies kritisch te bespreken. Op deze manier wordt de nadruk in de organisatie verlegd van het naleven van regels naar onderling overeengekomen aansprakelijkheid.

Ten tweede: zoek kleine mogelijkheden om de autonomie van werknemers te vergroten. Stel uw collega's de volgende vraag: 'Welke procedures belemmeren jou om jouw missie te verwezenlijken?' Zijn de meest belemmerende procedures eenmaal in kaart gebracht, hef ze dan gedeeltelijk op en observeer wat er dan gebeurt. Controle kan teruggeschakeld worden. Als u werkelijk naar zelfsturing streeft, dan doet u dat stap voor stap.

Ten derde: geef iedere groep een eigen verlies- en winstrekening. Om met verstand te kunnen omgaan met vrijheid moeten medewerkers de gevolgen van hun besluiten kunnen berekenen. De weg naar zelfsturing is geplaveid met informatie.

Ten slotte: zoek naar manieren om af te rekenen met verschillen tussen degenen die managen en degenen die gemanaged worden. Bent u een manager, dan kunt u om te beginnen uitspreken waar u zich toe verplicht tegenover uw team. Vraag iedereen die voor u werkt om commentaar te geven op die lijst. Ervoor zorgen dat leiders meer rekenschap afleggen tegenover degenen die zij leiden is cruciaal voor het opbouwen van een web van wederzijdse verantwoordelijkheden. Voor een conventioneel geleide onderneming zal de weg naar zelfsturing lang en steil zijn. De ervaringen van Morning Star en W.L. Gore, een andere exponent van zelfsturing, lijken echter aan te geven, dat het de moeite waard is om deze weg te gaan. Aan het eind wacht een buitengewoon effectieve en bovendien uiterst menselijke organisatie.

heeft gefinancierd. Dat duidt op een bijzonder winstgevend bedrijf. Morning Star zelf meent, op grond van eigen vergelijkingen in de markt, dat het 's werelds efficiëntste tomatenverwerker is.

Morning Star is een 'positief buitenbeetje'. Sterker nog, het is een van de aangenaamste ongewone ondernemingen die ik ooit ben tegengekomen. De medewerkers van Morning Star (zelf spreekt men er van 'collega's') genieten er een werkelijk absurde mate van vrijheid, maar ze werken met elkaar samen als in een strak geregisseerd balletgezelschap. Door ons te verdiepen in de principes en methoden die samen het unieke managementmodel vormen van deze onderneming kunnen we leren hoe we de last van het management kunnen vermijden – of in elk geval verkleinen.

Het model van Morning Star ontleed

Volgens de eigen organisatievisie wil Morning Star een onderneming zijn waar iedereen 'een zelfsturende professional is, en zelf het initiatief neemt in de communicatie en coördinatie van de eigen activiteiten met collega's, klanten, leveranciers en andere partijen in de bedrijfstak, zonder opdrachten van anderen.' Verslikte u zich bij die laatste vier woorden? Hoe kun je in vredesnaam een bedrijf leiden zonder dat er instructies worden gegeven en opgevolgd? Morning Star doet het als volgt.

Geef de missie de leiding

Iedereen bij Morning Star dient een missie te formuleren die duidelijk maakt hoe hij of zij denkt bij te dragen aan het doel van de onderneming, namelijk 'tomatenproducten en -diensten leveren die steeds voldoen aan de kwaliteit- en service-verwachtingen van onze klanten'. Rodney Regert bij de fabriek in Los Banos van Morning Star heeft bijvoorbeeld als missie zo efficiënt en milieuvriendelijk mogelijk tomatensap te maken van de tomaten.

Persoonlijke missies vormen de hoeksteen van het managementmodel van Morning Star. 'Je bent zelf verantwoordelijk voor de verwezenlijking van je missie en moet zelf zorgen voor alle training, middelen en samenwerking die je daarvoor nodig hebt,' legt Rufer uit. Paul Green sr., een ervaren technicus bij de onderneming, zegt: 'Mijn drijfveren zijn mijn missie en de verplichtingen die ik op me genomen heb, niet een manager.'

Laat de medewerkers onderling afspraken maken

Elk jaar stelt iedere medewerker bij Morning Star een 'Colleague Letter of Understanding'² (CLOU)

op, in overleg met diegenen in de organisatie die het meest afhankelijk zijn van zijn/haar werk. Een CLOU (het wordt uitgesproken als 'clue') is in wezen een bedrijfsplan voor de uitvoering van je persoonlijke missie. Een medewerker kan hiervoor wel tien of nog meer collega's raadplegen, in gesprekken variërend van twintig minuten tot een vol uur. Een CLOU kan wel dertig verschillende terreinen van activiteit beslaan, compleet met volledig gespecificeerde prestatiecriteria. Alles bij elkaar worden met de CLOU's zo'n drieduizend formele relaties tussen de voltijdmedewerkers van Morning Star afgebakend. De CLOU's worden elk jaar opnieuw afgestemd op veranderende competenties en aandachtsgebieden. Ervaren collega's nemen mettertijd zwaardere verantwoordelijkheden op zich en dragen meer elementaire taken over aan collega's die nog maar kort in dienst zijn. Een heel belangrijk aspect van de filosofie achter de CLOU's, legt Rufer uit, is dat vrijwillige overeenstemming tussen zelfstandig handelende mensen bijzonder effectieve coördinatie kan opleveren. 'De CLOU's zorgen voor structuur,' zegt hij. 'Ik beloof als collega jou verslag te doen, containers op vrachtwagens te laden of een bepaald stuk uitrusting op een bepaalde manier te bedienen. Dit is spontane orde, en het maakt je flexibeler. Relaties kunnen veel gemakkelijker veranderen dan wanneer wij ze van bovenaf zouden proberen te sturen.'

Opmerkelijk genoeg wordt de coördinatie volgens Rufer niet belemmerd maar juist bevorderd door vrijheid. Iedereen bij Morning Star is een onderaannemer in een netwerk van wederzijdse toezeggingen. Een van de medewerkers formuleerde het zo toen ik hem sprak: 'Hier is niemand je chef – en iedereen.' De drieëntwintig business units van Morning Star onderhandelen ook elk jaar in een CLOU-achtig proces over hun onderlinge relaties als afnemers en toeleveranciers. Omdat elk bedrijfsonderdeel eigen winstverantwoordelijkheid heeft, kan er stevig onderhandeld worden. De agrarische tak en de verwerkingsbedrijven, bijvoorbeeld, onderhandelen over volumes, prijzen en levertermijnen. De filosofie is dezelfde als bij de CLOU's die de individuele medewerkers met elkaar overeenkomen: afspraken tussen zelfstandige partijen zijn realistischer en zorgen voor een betere afstemming van prestatieprikkels dan regelingen die van bovenaf door een centrale instantie worden opgelegd.

Geef iedereen – letterlijk iedereen – zeggenschap

De meeste ondernemingen geven hoog op van de ruimte voor eigen initiatief die hun medewerkers

2. Lees: collegiale intentieverklaring; vert.

zouden genieten, maar in de praktijk valt dat vaak bar tegen. Zo niet bij Morning Star. Nick Kastle, actief in de bedrijfsontwikkeling bij Morning Star, vergelijkt het bedrijf met zijn vorige werkgever: 'Ik werkte hiervoor bij een bedrijf waar ik rapporteerde aan een leidinggevende. Die had een hoofd boven zich, en die rapporteerde weer aan een directeur. Hier zit ik zelf achter het stuur. Ik kan niemand opdracht geven om iets te doen. Als er iets moet gebeuren, moet ik er zelf voor zorgen dat het gebeurt.'

Dat betekent ook, dat iedereen zelf moet zorgen voor al het gereedschap en de volledige uitrusting die nodig zijn voor de eigen baan. Bij Morning Star is er geen centrale afdeling Inkoop of een hoog geplaatste manager die parafen zet op bestellingen; iedereen kan een bestelling plaatsen. Als een onderhoudsmonteur een lasapparaat van achtduizend dollar nodig heeft, dan bestelt hij dat. Als hij de factuur krijgt, bevestigt hij dat de apparatuur is geleverd en stuurt de factuur door naar de boekhouding voor de betaling. Maar hoewel de inkoop is gedecentraliseerd, wil dat niet zeggen dat er geen coördinatie zou zijn. Medewerkers die in grote volumes of bij dezelfde leveranciers vergelijkbare bestellingen doen, overleggen geregeld met elkaar om er voor te zorgen dat zij hun gezamenlijke inkoopkracht optimaal benutten.

Rufer legt uit welke gedachte hier aan ten grondslag ligt: 'Ik was een keer cheques aan het ondertekenen toen ik onwillekeurig moest denken aan die uitdrukking 'The buck stops here' – ofwel: ik zou degene zijn die uiteindelijk bepaalt of iets gebeurt of niet. Maar dat is helemaal niet zo, bedacht ik toen. Voor mij op mijn bureau lag de documentatie die bewees dat we de bestelling gedaan hadden, dat die op transport was gegaan, dat we ze ontvangen hadden en dat het bedrag op de factuur overeen kwam met de bestelling. En er was al een betaalopdracht ingevuld. Had ik nu nog de keuze om die wel of niet te ondertekenen? Nee dus. De vraag is dus niet tot hoe ver de verantwoordelijkheid reikt, maar waar die begint – en dat is bij degene die de apparatuur nodig heeft. Ik zou die bestelling niet moeten hoeven controleren, en die ander zou geen toestemming nodig moeten hebben van een manager.' Soms zijn er meer projecten dan cash, en in zo'n geval worden investeringen uitgesteld. Maar de medewerkers van Financiën bij Morning Star hebben eerder tot taak om fondsen te vinden dan om ze te verdelen.

Ook de personeelsinzet is een kwestie van zelfsturing. De medewerkers ('collega's') moeten zelf een

wervingsprocedure in gang zetten wanneer zij constateren dat zij te zwaar belast zijn of een nieuwe rol signaleren die moet worden ingevuld. Je komt niet veel ondernemingen tegen die de kas mede overlaten aan de medewerkers op de werkvloer en van hen verwachten dat zij het initiatief nemen om extra personeel aan te nemen. Rufer vindt dit echter een kwestie van gezond verstand: 'Niemand mag bij ons het gevoel krijgen dat hij door gebrek aan apparatuur of capabele collega's gedoemd is om te falen in zijn werk.'

Tijdens mijn bezoek aan Morning Star heb ik niemand het woord 'empowerment'³ horen gebruiken. Dat komt omdat dit begrip er van uitgaat, dat gezag van bovenaf komt – die ruimte voor eigen initiatief krijg je van iemand anders, wanneer die ander dat wil. In een organisatie die gestoeld is op de principes van zelfsturing krijgen mensen geen zeggenschap van hogerhand – die hebben ze gewoon.

Stop mensen niet in hokjes

Bij Morning Star kennen ze geen centraal vastgestelde rollen. De medewerkers krijgen daardoor de kans om meer verantwoordelijkheid te gaan dragen naarmate ze vaardigheden opbouwen en ervaring opdoen. 'Wij vinden dat je moet doen waar je goed in bent, en wij proberen dus niet om mensen in een of ander functiekeurslijf te wringen,' zegt Paul Green jr., die leiding geeft aan de opleidings- en ontwikkelingsprogramma's bij het bedrijf. 'Daardoor hebben onze mensen meer veelzijdige en complexe rollen dan je bij andere bedrijven ziet.'

Iedereen kan voor elk terrein verbeteringsvoorstellen indienen. Bij andere ondernemingen zal het personeel er in de regel van uitgaan, dat verandering wordt geïnitieerd vanuit de top. Bij Morning Star begrijpen ze, dat zij zelf het voortouw moeten nemen. 'Wij vinden dat iedereen zich overal mee mag bemoeien als hij denkt dat hij met zijn vaardigheden een wezenlijke bijdrage kan leveren. Daardoor zorgen mensen bij ons vaak buiten hun eigen specifieke aandachtsgebied voor verandering,' zegt Green. 'We hebben hier veel spontane innovatie. Veranderingsideeën komen uit allerlei onverwachte hoeken.'

Stimuleer concurrentie omwille van het effect ervan, niet omwille van promotie

Doordat er geen hiërarchie en functie-aanduidingen zijn, is er ook geen carrièreladder om te beklimmen bij Morning Star. Dat betekent echter niet dat iedereen gelijk is. Op elk vakgebied worden bepaalde medewerkers bekwaamer geacht dan

3. Ruimte voor eigen initiatief; vert.

andere, en dergelijke verschillen komen tot uitdrukking in de hoogte van de beloning. Er wordt ook gewedijverd tussen medewerkers onderling. Het gaat er daarbij echter om, een zo groot mogelijke bijdrage te leveren en niet om een aantrekkelijke baan in de wacht te slepen. Wie verder wil komen, moet nieuwe vaardigheden ontwikkelen of nieuwe manieren bedenken om collega's te helpen. 'Wij hebben hier geen promotie,' zegt IT-specialist Ron Caoua. 'Mijn CV wordt sterker door grotere verantwoordelijkheid, niet door een mooier etiket.' Rufer vergelijkt de ontwikkeling van de medewerkers bij Morning Star met golf: 'Toen Jack Nicklaus toernooien speelde, probeerde hij toen op te klimmen tot directeur golfen? Natuurlijk niet. Hij wist, dat als hij goed werd in golfen, hij zou bereiken waar iedereen naar streeft: het gevoel dat je iets presteert. En hij wist ook, dat die prestaties hem een inkomen zouden bezorgen waarmee hij het leven kon leiden dat hij graag wilde. Progressie is een kwestie van competentie en reputatie, niet een of andere functie die je bekleedt.'

Vrijheid om te kunnen slagen

Centraal in het excentrieke maar effectieve managementmodel van Morning Star staat een simpel idee: vrijheid. 'Mensen die vrij zijn, kiezen voor wat ze werkelijk willen in plaats van zich iets te laten opdringen,' zegt Rufer. 'Dan doen ze het beter, want ze zijn enthousiaster over wat ze doen.' Die gedachte hoor je ook terug onder de medewerkers van Morning Star. 'Als mensen jou vertellen wat je moet doen, ben je een machine,' zegt een operator bij het bedrijf.

Daarin schuilt het dilemma. In een grootschalig bedrijf zullen mensen zich soms als machines moeten gedragen – ze moeten betrouwbaar en nauwkeurig zijn, en hard werken. Voormannen en managers houden alle 'neuzen' meestal op de 'molenstenen' gericht met behulp van productiedoelen, controle op afwijkingen en straf voor luiakken. Maar wat nu, als die voormannen en managers er niet zijn? Het raster aan wederzijdse toezeggingen bij Morning Star zorgt dan misschien voor een hoge mate van coördinatie, maar hoe zit het met de discipline? Hoe oefent een organisatie controle uit wanneer niemand de leiding heeft?

Vrijheid zonder verantwoordelijkheid is anarchie. Maar als je door een van die kolossale en complexe fabrieken van Morning Star loopt, zie je juist het tegenovergestelde van anarchie. Hoe wordt al die vrijheid, die de medewerkers bij Morning Star genieten, gekanaliseerd tot operationele effectiviteit?

Heldere doelen, inzichtelijke gegevens

In een wintersportgebied zie je honderden skiërs onbegeleid de berg af slalommen. Een blinde skiër zal echter naar beneden geholpen moeten worden door een gids, die hem aanwijzingen toeschreeuwt. Mensen hebben informatie nodig om zichzelf te kunnen sturen. Morning Star probeert iedereen in de organisatie alle informatie te geven die zij nodig hebben om zich een oordeel te kunnen vormen over wat zij doen en verstandige beslissingen te kunnen nemen.

In iedere CLOU worden specifieke 'mijlpalen' benoemd. Aan de hand van deze maatstaven kunnen medewerkers beoordelen in hoeverre zij tegemoet komen aan de behoeften van de collega's met wie zij afspraken hebben gemaakt. Verder wordt er voor iedere business unit twee keer per maand een gedetailleerd financieel verslag opgemaakt, dat iedere medewerker kan inzien. Collega's worden gestimuleerd om elkaar aan te spreken op resultaten, met als gevolg dat een onverwachte kostenstijging onherroepelijk wordt opgemerkt. In een dergelijk transparante omgeving worden stomiteiten en laksheid snel aan de kaak gesteld. Omdat Morning Star zowel verticaal als horizontaal geïntegreerd is, hebben medewerkers informatie van over de hele onderneming nodig om te kunnen bepalen welke invloed hun beslissingen zullen hebben op andere gebieden. Rufer weet dat zijn mensen alleen dan op een holistische manier naar het bedrijf zullen kijken als iedereen over dezelfde gegevens voor het hele systeem beschikt. Daarom zijn er geen informatieschotten in de organisatie en staat niemand's informatiebehoefte ter discussie.

Rekenen en raadplegen

De medewerkers kunnen dus naar eigen inzicht beschikken over het geld van de onderneming. Ze moeten dan wel een business case opstellen waarin onder andere berekeningen staan voor het verwachte rendement op de investering en de netto contante waarde. Ook worden ze geacht collega's te raadplegen. Een medewerker die aanstuurt op een investering van drie miljoen dollar, om maar eens wat te noemen, zal daarvoor misschien wel dertig collega's raadplegen voordat hij ook daadwerkelijk tot die investering besluit. Zo gaat het ook wanneer iemand extra mensen wil aantrekken; je moet je idee zien te verkopen aan je collega's.

De medewerkers van Morning Star hebben veel zeggenschap, maar ze nemen zelden in hun eentje

Bij Morning Star weten de medewerkers dat zij verandering moeten initiëren

een beslissing. Omgekeerd heeft ook niemand de macht om in zijn of haar eentje een idee af te schieten. Ervaren teamleden fungeren niet als rechter, jury en beul, maar als coach. Een jonge medewerker met een gewaagd idee zal aangemoedigd worden om advies in te winnen bij enkele veteranen in de organisatie. Die helpen hem dan verder op weg: 'Neem dit model er eens bij. Daar kun je je idee verder mee analyseren. Studeer er nog wat meer op, en laten we er dan verder over praten.'

Conflicten oplossen en rechtvaardige procedures

Wat gebeurt er wanneer iemand zijn vrijheid misbruikt, voortdurend onder de maat presteert of gewoon botst met collega's? Morning Star heeft geen managers om meningsverschillen te beslechten, en niemand heeft het formele gezag om een beslissing af te dwingen. In de markt worden meningsverschillen tussen contractpartijen vaak opgelost door een bemiddelaar of door de rechter, en zo doet Morning Star het ook.

Veronderstel eens, dat u en ik bij verschillende business units werken, en dat u vindt dat ik mijn CLOU-verplichtingen niet ben nagekomen. We zouden dan om te beginnen bij elkaar komen en u zou mij uitleggen hoe u een en ander ziet. Ik zou u dan in reactie daarop mijn verontschuldigingen kunnen aanbieden en beloven mijn leven te verbeteren, of ik zou u juist de schuld van de problemen kunnen geven. Als wij er samen niet uit kwamen, dan zouden we vervolgens een bemiddelaar kiezen die wij allebei vertrouwden en hem of haar onze beide visies voorleggen. Laten we zeggen, dat de bemiddelaar het eens is met u, maar dat ik mij niet kan vinden in de voorgestelde oplossing. Dan zou er een commissie van zes collega's worden geformeerd om ons te helpen de onenigheid uit de wereld te helpen. Deze commissie zou het voorstel van de bemiddelaar kunnen bekrachtigen, of ze zou een andere oplossing kunnen voorstellen. Was ik het er dan nog steeds niet mee eens, dan zou de kwestie worden voorgelegd aan de bestuursvoorzitter. Hij zou de zaak aanhoren en een voor alle partijen bindende beslissing nemen. Rufer hoeft zich echter uiterst zelden over een conflict te buigen.

Wanneer er werkelijk twijfel rijst over iemands presteren, kan het bemiddelingsproces uitlopen op diens ontslag. Maar een medewerker is bij Morning Star nooit overgeleverd aan de willekeur van een baas. Rufer legt uit welke voordelen dit biedt: 'Als er een groep collega's bij elkaar komt, kunnen mensen zien dat het proces redelijk en

rechtvaardig is. Iedereen weet dat zij hun verhaal kunnen doen. Wij hebben een streep gezet door de macht van de superieur die zijn frustraties over iets wat misschien helemaal niets met het werk te maken heeft, bot viert op een ondergeschikte.'

Beoordeling door collega's en bezwaarproces

Aansprakelijkheid zit bij Morning Star in het DNA. Nieuwe medewerkers krijgen een cursus over de basisprincipes van zelfsturing, waarin zij leren dat verantwoordelijkheid onlosmakelijk verbonden is met vrijheid. Win zoveel advies in als je wilt, wordt hun gezegd, maar uiteindelijk dien jij zelf de verantwoordelijkheid te nemen voor de besluiten die jij neemt. Niemand krijgt de ruimte om lastige beslissingen over te laten aan anderen.

Tegen het einde van het jaar krijgt iedere medewerker bij Morning Star feedback van zijn of haar CLOU-collega's. In januari moet bovendien iedere business unit verantwoording afleggen over het resultaat dat in het voorbije jaar is geboekt. Aangezien er over iedere business unit nagenoeg een volle dag gediscussieerd kan worden, beslaat dit hele proces enkele weken. Iedere presentatie is in feite een verslag aan de aandeelhouders. Teamleden moeten hun beslag op bedrijfsmiddelen rechtvaardigen, tekortkomingen erkennen en verbeteringsplannen voorleggen.

Business units worden gerangschikt naar prestatie, en de bedrijfssonderdelen die onderaan bungelen worden nader aan de tand gevoeld. 'Een business unit die een teleurstellende investering doet, zet zich behoorlijk te kijk,' zegt Rufer. 'Voor hen wordt het een volgende keer lastiger om collega's voor nieuwe investeringen te winnen.' Een van zijn medewerkers was het met hem eens: 'Je loopt een sociaal risico als je iets doet wat je collega's een stommitieit vinden.'

In februari wordt er altijd een strategiebijeenkomst gehouden, die een nieuwe gelegenheid biedt voor collegiale evaluatie. Iedere business unit krijgt twintig minuten om zijn plan voor het komende jaar te presenteren aan een breed publiek uit de hele onderneming. De collega's kunnen bij die gelegenheid virtueel geld inzetten op de strategieën waar zij het meest in zien. Een business unit die bij die gelegenheid geen virtueel geld weet aan te trekken uit de zaal, weet dat ze onder een vergrootglas komt te liggen.

Gekozen beloningscommissies

Het beloningsbeleid bij Morning Star lijkt eerder op dat van een zakelijk dienstverlener dan een productiebedrijf. Aan het eind van het jaar schrijft iedere medewerker een beoordeling van zichzelf: de eigen prestatie ten opzichte van de CLOU-doelen,

ROI-doelen en andere maatstaven. Vervolgens kiezen de medewerkers een lokale beloningscommissie; elk jaar worden er in de hele onderneming ongeveer acht van dergelijke commissies geformeerd. Zij bekijken de zelf-evaluaties van de medewerkers en signaleren bijdragen die onvermeld zijn gebleven. Na alle ingebrachte informatie te hebben gewikt en gewogen, bepalen de commissies het beloningsniveau voor de afzonderlijke medewerkers, waarbij zij er op letten, dat de beloning past bij de waarde die de persoon in kwestie heeft geleverd.

De voordelen van zelfsturing

Veel medewerkers van Morning Star hebben eerder ook voor andere werkgevers gewerkt. Als je hen vraagt naar de voordelen van zelfsturing, dan geven ze daar gepassioneerde en mooi geformuleerde antwoorden op. Als volgt.

Meer initiatief

Morning Star hanteert ten aanzien van de ruimte voor eigen initiatief een eenvoudig recept: baken rollen breed af, geef het individu de bevoegdheid om te handelen, en zorg er voor, dat mensen die anderen helpen daar uitdrukkelijk erkenning voor krijgen. 'Waardoor worden mensen in deze organisatie aangespoord om elkaar proactief te helpen?', vroeg ik aan een monteur in een van de fabrieken. Zijn antwoord: 'De reputatie die je intern opbouwt. Als jij een ander deel van de onderneming ergens over kunt adviseren, versterkt dat jouw reputatie.'

Grotere deskundigheid

Het model voor zelfsturing stimuleert de medewerkers om hun vaardigheden te ontwikkelen. Bij Morning Star zijn de deskundigen geen managers of stafleden, maar degenen die het feitelijke werk doen. De medewerkers die de aseptische tanks bij de verpakkingafdeling vullen, weten ook heel veel van microbiologie. 'Bij ons is iedereen verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen werk,' zegt Scott Marnoch, een interne kwaliteitsexpert. 'Er is veel trots. Trouwens, er is ook geen chef die je kan opvangen als er iets mis gaat.'

Grotere flexibiliteit

Het managementmodel van Morning Star bevordert snelheid en flexibiliteit. Rufer licht dat toe aan de hand van een vergelijking: 'De wolken aan de hemel ontstaan en verdwijnen als gevolg van de processen in de atmosfeer; temperatuur en vocht zorgen er voor, dat water condenseert of verdampt. Met organisaties zou het ook zo moeten gaan. Een structuur moet ontstaan en weer verdwijnen als

gevolg van de krachten die invloed uitoefenen op de organisatie. Wanneer mensen de vrijheid hebben om naar eigen inzicht te handelen, kunnen ze die krachten aanvoelen en optimaal inspelen op de situatie waar ze mee te maken hebben.' Paul Green jr. merkt op, dat zijn collega's elk jaar wel honderden veranderingsinitiatieven lanceren in hun zoektocht naar mogelijkheden om hun missies beter te verwezenlijken.

Als je de piramide afbreekt, haal je veel gif uit een organisatie

Grotere collegialiteit

Als je de piramide afbreekt, haal je een groot deel van het gif uit een organisatie. Wedijveren om promotie kan individuen in een organisatie doen presenteren, maar omdat er tegenover iedere winnaar ook een verliezer staat, houdt de organisatie er per saldo vooral politiek gekonkel en extra rivaliteit aan over. In een organisatie die zo plat is als een dubbeltje zijn er geen chefs om te paaien en geen tegenstanders om met de ellebogen te bewerken. Paul Terpeluk werkte voordat hij bij Morning Star kwam bij twee ondernemingen uit de Fortune 500. Hij beschrijft het voordeel van een bedrijf waar je geen promotie kunt maken als volgt: 'Er is minder gekonkel omdat we niet met elkaar concurreren om die schaarse promotie. Je steekt al je energie in je werk en probeert dat zo goed mogelijk te doen en anderen te helpen.'

Betere beslissingen

In de meeste organisaties worden belangrijke beslissingen meestal overgelaten aan het hogere management dat opgeleid is in bedrijfsanalyse. Die hogere managers beschikken weliswaar over heel veel gegevens en geraffineerde analytische methoden, maar het ontbreekt hen aan context – inzicht in de feiten op de werkvloer. Daarom worden beslissingen van het topmanagement die het topmanagement zelf briljant vindt, op de werkvloer vaak ontvangen als grote stommititeiten. Bij Morning Star wordt de besluitvorming niet 'geëscaleerd' maar gedelegeerd. Zo heeft bijna de helft van het voltallige personeel cursussen gehad in onderhandelen met leveranciers. Velen van hen zijn ook opgeleid in financiële analyse. En aangezien de denkers en de doeners dezelfde mensen zijn, is de besluitvorming beter en tijdiger.

Grotere loyaliteit

Er vertrekken maar weinig medewerkers van Morning Star naar een concurrent, maar het omgekeerde

gebeurt wel met enige regelmaat. Zelfs tijdelijk personeel blijkt deze onderneming buitengewoon toegewijd te zijn. Iedere zomer, wanneer de tomaten geplukt worden, neemt Morning Star ruim achthonderd seizoenarbeiders aan in zijn verwerkingsfabrieken. Negentig procent van hen komt elk jaar terug en de onderneming heeft hen opgeleid in de principes van zelfsturing. Een tijdje geleden mat een groep van onafhankelijke onderzoekers de ruimte voor eigen initiatief die deze tijdelijke medewerkers ervoeren en hun verantwoordelijkheidsgevoel. Zij constateerden een niveau van betrokkenheid bij de onderneming dat bij andere ondernemingen doorgaans alleen bij het topmanagement wordt gemeten.

Tot slot levert een personeelsbestand zonder managers ook kostenvoordelen op. Een deel van deze

besparing wordt uitgekeerd aan de voltijdmedewerkers bij Morning Star; zij verdienen tien à vijftien procent meer dan mensen die vergelijkbaar werk doen bij andere ondernemingen. Door managementkosten te vermijden, kan Morning Star bovendien meer investeren in groei.

Een model met voordelen – maar geen sprookje

De organisatie van Morning Star bespaart dan wel op managementkosten, maar er kleven ook nadelen aan deze manier van werken. Om te beginnen is niet iedereen geschikt voor het model van Morning Star. Dat is niet zozeer een kwestie van kunnen of niet kunnen, maar van de cultuur waarin iemand is opgegroeid. Iemand die jarenlang in een uitermate gelaagde organisatie heeft gewerkt, kost het vaak grote moeite om

De voor- en nadelen van zelfsturing

Voordelen

Lagere kosten

Geen managers betekent minder mensen en lagere kosten – het geld dat daarmee wordt bespaard, kan worden gebruikt om iedereen beter te betalen en te investeren in groei.

Grotere collegialiteit

Gekonkel achter de rug van collega's, politiek en geslijm bij chefs verminderen sterk wanneer medewerkers niet langer met elkaar concurreren om promotie.

Meer initiatief

Medewerkers zijn proactief omdat zij de vrijheid krijgen om naar eigen bevind te handelen. Ook zijn zij meer bereid collega's te helpen, want daarmee versterken zij hun reputatie in de organisatie.

Grotere loyaliteit

Weinig medewerkers stappen over naar een concurrent en zelfs tijdelijke medewerkers zijn de organisatie toegewijd.

Grotere deskundigheid

Omdat zij allemaal verantwoordelijk zijn voor de kwaliteit van hun eigen werk, worden de medewerkers gedwongen om te investeren in hun verdere ontwikkeling.

Betere beslissingen

Door de deskundigheid zo veel mogelijk te concentreren

op de werkvloer, en beslissingen niet over te dragen aan hogere niveaus, leidt zelfsturing tot snellere en betere besluitvorming.

Grotere flexibiliteit

Medewerkers reageren snel, waarbij zij teams formeren en nieuwe ideeën uitproberen.

Nadelen

Aanpassen is moeilijker

Zelfsturing past niet bij iedereen. Iemand die zijn hele werkzame leven in een hiërarchische organisatie heeft gewerkt, kan er misschien niet mee uit de voeten.

Aansprakelijkheid is een uitdaging

Indien medewerkers tekortschietende collega's niet aanspreken, kan zelfsturing ontaarden in een klimaat van middelmatigheid.

Langere inwerktijd

Het kost tijd om aan zelfsturing te wennen. Nieuwe medewerkers hebben misschien wel een jaar of nog langer nodig om volledig op dreef te raken in het systeem.

Problemen met betrekking tot persoonlijke groei

Zonder carrièreladder kunnen medewerkers hun ontwikkeling moeilijker vergelijken met die van anderen, wat een nadeel kan zijn voor iemand die van werkgever wil veranderen.

zich aan te passen aan de aanpak bij Morning Star. Rufer schat, dat een nieuwe medewerker doorgaans een jaar of nog langer nodig heeft om volledig inzetbaar te worden in dit klimaat van zelfsturing.

Werving en selectie kosten daardoor meer tijd en zijn complexer. Toen de onderneming kleiner was, besteedde Rufer een halve dag aan een sollicitatiegesprek met een kandidaat voor een baan, meestal bij die kandidaat thuis. Het gesprek moest vooral duidelijk maken in hoeverre de filosofie van Morning Star en de verwachtingen van de kandidaat bij elkaar pasten. Tegenwoordig krijgt iedere sollicitant een inleiding van twee uur in zelfsturing en wordt geïnterviewd door tien tot twaalf medewerkers van Morning Star. Toch worden er ook mensen aangenomen die uiteindelijk niet blijken te passen. Paul Green jr. schat dat tot wel de helft van alle nieuwkomers met veel werkervaring binnen twee jaar weer vertrekt, omdat zij zich niet kunnen aanpassen aan een systeem waarin zij geen eigen koninkrijkje kunnen bestieren.

Ook is het geen sinecure om mensen zo ver te krijgen, dat ze elkaar aanspreken op hun verantwoordelijkheden. In een hiërarchische organisatie rekent de chef af met ruziezoekers en medewerkers die slecht presteren. Bij Morning Star is iedereen verantwoordelijk voor kwaliteit, efficiëntie en teamwerk, en wordt iedereen geacht collega's die beleid of normen met voeten treden daarop aan te spreken. Indien medewerkers terugschrikken voor die verantwoordelijkheid en anderen niet confronteren met hun tekortkomingen, leidt zelfsturing al snel tot een klimaat van middelmatigheid. Dat risico wordt uitdrukkelijk het hoofd geboden in de opleidingsprogramma's bij Morning Star; daarin wordt er op gehamerd, dat collegiale bijsturing alleen kans van slagen heeft met moedige collega's.

Een derde uitdaging is groei. Hoewel Morning Star sneller blijft groeien dan het gemiddelde in de bedrijfstak, waken Rufer en zijn collega's er angstvallig voor, dat de bedrijfscultuur daardoor niet verwatert. Daarom staat Morning Star ook niet te springen om andere ondernemingen over te nemen. Men zoekt wel naar mogelijkheden om uit te breiden, maar tot nog toe heeft men de verleiding weerstaan om het opgebouwde managementvoordeel op te offeren voor een nog snellere groei.

Ook is het niet eenvoudig om de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers goed bij te houden. Bij de meeste ondernemingen vormen de sporten van de carrièreladder de zichtbare mijlpalen van iemands ontwikkeling. Zonder hiërarchie kunnen de mensen bij Morning Star hun ontwikkeling

niet zo gemakkelijk vergelijken met anderen in de bedrijfstak. Voor iemand die van werkgever wil veranderen, kan het lastig zijn om niet te kunnen aantonen dat hij op een bepaald niveau opereert.

Managers versus managen

Toen ik tegen Rufer zei dat Morning Star kennelijk had geleerd om te managen zonder managers, corrigeerde hij mij meteen. 'Bij ons is iedereen een manager,' zei hij. 'Wij

lopen over van de managers. Managen betekent plannen, organiseren, sturen, mensen inzetten, controleren. Bij Morning

Star wordt iedereen geacht dat allemaal te doen. Iedereen is bij ons manager van zijn eigen missie. Zij zijn managers van de afspraken die zij maken met collega's, managers van de middelen die zij nodig hebben om hun werk te kunnen doen, en managers die hun collega's aanspreken op hun werk.' Toch begreep Rufer wel waar ik naar toe wilde. Decennia lang heeft de veronderstelling overheerst, dat managen het beste kan worden gedaan door een superieure kaste van formeel als zodanig aangestelde managers. Het langlopende experiment bij Morning Star lijkt echter aan te tonen, dat het mogelijk en winstgevend kan zijn om die taak aan zowat iedereen in de organisatie te geven. Met de benodigde informatie, prestatieprikkels, instrumenten en verantwoordelijkheden kan de individuele medewerker in hoge mate zichzelf sturen. Het blijkt, dat we niet hoeven te kiezen tussen de voordelen van de markt en die van de hiërarchie. Morning Star is geen confederatie van allemaal individuele onderaannemers die als los zand aan elkaar hangen, maar het is evenmin een verstikkende bureaucratie; het is een subtiële combinatie van zowel markt als hiërarchie.

Enerzijds kun je Morning Star beschouwen als een drukke markt. Iedereen kan er marktachtige afspraken maken met collega's. Dit lijkt misschien ingewikkeld en een recept voor onenigheid in de organisatie, maar die risico's worden op een aantal manieren ondervangen. Allereerst werkt iedereen bij die onderhandelingen met dezelfde scorecard. In een echte markt zal het de consument niet kunnen schelen of de verkoper goed af is met de gesloten transactie. Bij Morning Star beseft echter iedereen, dat hun werkomgeving er onder lijdt als de onderneming het niet goed doet.

Ten tweede weten de mensen bij Morning Star, dat het onherroepelijk gevolgen heeft voor hen wan-

Zelfsturing is ook mogelijk voor de allergrootste ondernemingen

neer zij een collega nadeel berokkenen, of wanneer zij een toezegging niet nakomen. Dat stimuleert hen om te denken in termen van relaties in plaats van transacties. Tot slot: aangezien de meeste mensen bij Morning Star al jaren in het tomatenbedrijf actief zijn, hebben ze een goed gevoel voor wat er moet worden gedaan, en door wie. De onderlinge contracten hoeven niet elk jaar volledig te worden herzien. Zonder dit maatschappelijk bindmiddel – gemeenschappelijke doelen, langdurige relaties en kennis van de bedrijfstak – zou het systeem van Morning Star minder efficiënt zijn.

Anderzijds is Morning Star een verzameling van natuurlijke dynamische hiërarchieën. In plaats van één formele hiërarchie zijn er allerlei informele hiërarchieën. Over elk onderwerp zullen sommige medewerkers meer te zeggen hebben dan andere, afhankelijk van hun deskundigheid en bereidwilligheid. Het systeem bestaat uit hiërarchieën van invloed in plaats van positie, en die zijn opgebouwd van onderaf. Bij Morning Star bouw je als medewerker gezag op door je deskundigheid aan de dag te leggen, collega's te helpen en waarde toe te voegen. Zodra je dat niet meer doet, verlies je invloed – en salaris.

Bij de meeste ondernemingen is de hiërarchie niet natuurlijk en evenmin dynamisch. Leiders komen niet boven drijven – ze worden van hogerhand benoemd. Helaas worden cruciale functies vaak vergeven aan mensen die politiek handig weten te manoeuvreren in de organisatie maar niet per se het meest geschikt zijn voor de baan. Omdat macht vaak wordt toegekend aan posities, vloeit die niet automatisch van de minder naar de meer gekwalificeerde mensen. Maar al te vaak verliest een manager zijn macht pas wanneer hij ontslagen wordt. Zo lang dat niet gebeurt, kan hij de organisatie schade blijven berokkenen. Bij Morning Star vindt niemand dat iedereen evenveel te zeggen moet krijgen over iedere beslissing. Maar evenmin vindt men, dat iemand volledig zelfstandig een knoop mag doorhakken enkel omdat hij of zij de baas is.

—

De toekomst van het management moet weliswaar nog worden geschreven, maar bij Morning Star hebben ze er al wel een uitdagende proloog voor bedacht. Niet alle vragen zijn al beantwoord.

Werkt het model voor zelfsturing van deze onderneming ook bij een onderneming met tien- of honderdduizend medewerkers? Werkt het ook in andere culturen? Kan het model voor zelfsturing een ernstige bedreiging aan, zoals een nieuwe concurrent uit een lage-lonenland? Van die vragen liggen Rufer en zijn collega's 's nachts wakker. Zij zijn de eersten om te erkennen dat zelfsturing werk in uitvoering is. 'Ideologisch zijn we er voor zo'n negentig procent, praktisch misschien maar voor zeventig,' aldus Rufer.

Ik denk dat het model van Morning Star bij iedere onderneming, hoe groot ook, zou kunnen werken. De meeste grote concerns zijn toch al verzamelingen van teams, afdelingen en functies; die zijn niet allemaal even afhankelijk van elkaar. Hoe groot een onderneming ook is, de meeste bedrijfsonderdelen hoeven slechts met enkele andere afspraken te maken. Met een omzet van zevenhonderd miljoen dollar per jaar is Morning Star zeker geen klein bedrijf, maar ook geen kolos.

Er is geen enkele reden waarom het model van zelfsturing niet zou werken bij een grotere onderneming waar Morning Star bijvoorbeeld een van de divisies zou zijn. Dan moeten de overige divisies in zo'n onderneming echter wel dezelfde managementfilosofie delen. Het is best denkbaar, dat divisievertegenwoordigers in een groot concern onderling dezelfde soort afspraken maken als de business units bij Morning Star ieder jaar doen. De vraag is zelfs niet zozeer of het model zich ook leent voor grotere ondernemingen, maar vooral of het kan worden overgenomen door een traditionele, hiërarchisch ingerichte organisatie. Ook op deze vraag zou ik bevestigend antwoorden, maar de metamorfose zal tijd, energie en passie vergen (zie kader 'De weg naar zelfsturing').

Welke vragen er verder ook nog mogen zijn, twee conclusies kunnen we in elk geval trekken uit het voorbeeld van Morning Star. Ten eerste, dat de ogenschijnlijk zo lastige afwegingen zoals die van bewegingsvrijheid versus controle, waar organisaties al zo lang mee worstelen, met een beetje fantasie te overwinnen zijn. En ten tweede, dat we wel degelijk met alle realiteitszin van de wereld kunnen dromen van organisaties waar managen niet langer het voorrecht van een groepje is, maar de verantwoordelijkheid van iedereen. ■