



STRUCTUUR DIE NIET VERSTIKT

Ranjay Gulati

MENSEN

Organisaties worstelen met de spanning tussen controle en ‘vrijheid’ – zelfstandige beslissingsruimte – voor medewerkers. Het antwoord: geef de medewerker niet alleen die grotere vrijheid, maar ook inzicht in de bedrijfsvoering en duidelijke richtlijnen. Zo ontstaat een raamwerk voor betere prestaties, betrokkenheid, kwaliteit, creativiteit en klantenservice.

Managers weten dat medewerkers de ruimte moeten krijgen om hun best te kunnen doen. Dan kunnen ze ook ongebruikelijke ideeën onderzoeken en ad hoc verstandige beslissingen nemen. Het is al zo vaak gezegd dat het een cliché is geworden. Meer vrijheid voor medewerkers wringt echter met operationele discipline. Managers weten niet goed raad met die spanning. Sterker nog, dit is zo’n grote uitdaging dat ondernemingen er volledig van in de knoop raken. Vandaar ook al die experimenten die in de loop der tijd zijn ondernomen in management, van de matrixstructuur tot zelfsturende teams. Geen daarvan heeft echter de oplossing gebracht.

Misschien komt dat doordat managers denken dat de voordelen respectievelijk nadelen van zelfstandigheid en controle elkaar opheffen. Het gevolg is dat ze soms naar het één en dan weer naar het ander neigen. Ik heb hier onderzoek naar gedaan bij ruim een dozijn organisaties in uiteenlopende bedrijfstakken, variërend van een amusementsbedrijf tot een luchtvaart-

maatschappij en een startup-winkel op internet. Daar heb ik gezien dat richtlijnen de vrijheid van medewerkers niet hoeven te verstikken, mits ze goed in elkaar steken en worden toegepast. Vrijheid – ruimte voor eigen initiatief – in de organisatie kan zelfs worden ondersteund en bevorderd door richtlijnen doordat ze de medewerkers een duidelijk, positief en stimulerend beeld geven van het doel van de onderneming.

Leiders die tot dit fundamentele maar niet voor de hand liggende inzicht zijn gekomen, hebben in essentie ruimte gecreëerd in een kader. Zij hebben de bedoeling (*purpose*), prioriteiten en principes van de organisatie ondergebracht in een levend geheel van richtlijnen. Nadat ze dat kader eenmaal hadden ingevoerd, hebben ze vervolgens behoorlijk wat middelen ingezet om de medewerkers te helpen die richtlijnen te begrijpen en zich binnen het gestelde kader optimaal te ontplooiën.

De formulering ‘ruimte in een kader’ heb ik niet zelf bedacht. Die komt van managers die ik heb gesproken

tijdens mijn onderzoek. Zij drukten ermee uit hoe ze keken naar bijvoorbeeld besluitvorming door medewerkers, of naar de relatie tussen de centrale organisatie en de businessunits of de merken van de onderneming. Dit artikel biedt een uitgebreidere definitie die kan worden toegepast in allerlei verschillende contexten.

Vrijheid in de organisatie kan van alles betekenen. Ik bedoel ermee dat medewerkers in principe het vertrouwen wordt gegeven om zelfstandig na te denken en te handelen in het belang van de organisatie. Een aspect ervan kan ook zijn dat medewerkers voldoening kunnen halen uit hun werk en zichzelf kunnen uiten.

Natuurlijk willen de medewerkers in een organisatie niet allemaal precies hetzelfde. De vele studies die in de loop der jaren zijn gedaan naar gedrag in organisaties maken echter duidelijk dat de meeste medewerkers wat te kiezen willen hebben in hun werk. Ze willen een stem in het kapittel. Bovendien is gebleken dat de betrokkenheid en het prestatieniveau kunnen verbeteren wanneer dat het geval is. Het verband tussen zeggenschap en prestaties is al bijna een eeuw geleden gelegd in het denken over relaties tussen mensen. Vervolgens is dat inzicht verder uitgebouwd door managementonderzoekers als Peter Drucker, Jeffrey Pfeffer, Richard Hackman en Michael Beer. Robert Burgelman en Joseph Bower lieten zien dat meer autonomie in een onderneming (zowel voor mensen als voor bedrijfsonderdelen) leidt tot meer innovatieve ideeën en nieuwe initiatieven. Kenneth W. Thomas en anderen wezen op de invloed van keuzevrijheid op initiërend vermogen en motivatie.

Elk van de bovengenoemde factoren – betrokkenheid, prestatievermogen, innovatie – zou op zich al een overtuigende reden zijn om medewerkers meer ruimte voor eigen initiatief te geven. Er speelt echter nog iets anders. Door de explosieve groei van internet en sociale media kunnen mensen nu via allerlei kanalen hun persoonlijke meningen en ideeën delen en uitdragen. Vergeleken met de platforms waar mensen zich persoonlijk kunnen uiten, kan een organisatie bijzonder verstikkend aanvoelen. De vrijheid van de buitenwereld klopt op de deur van de onderneming; die wil naar binnen. De meeste topmanagers durven de deur echter niet te openen. Zij beschouwen interne

vrijheid en kaders als elkaars tegenpolen, verwickeld in een eindeloos conflict met elkaar. Zo'n conflict kan maar één winnaar opleveren. En dus steken zij hun middelen in het reguleren van het gedrag van de medewerker.

Twintig jaar geleden is die voorkeur voor controle ter discussie gesteld door Christopher Bartlett, destijds organisatiedeskundige aan de Harvard Business School, en Sumantra Ghoshal, toen hoogleraar management aan de London Business School. Managers meenden, aldus Bartlett en Ghoshal, dat medewerkers niet betrokken waren, hun gezond verstand niet gebruikten, niet gefocust waren enzovoort. Dat klopte niet, zeiden zij. Het ware probleem was volgens hen dat managers hardnekkig vasthielden aan een simplistisch en achterhaald organisatie-model: de leiding ontwikkelt de strategie, bedenkt daarvoor een bedrijfsstructuur en voert dan systemen in om ervoor te zorgen dat de medewerkers de uitgestippelde lijn aanhouden. De uitkomst daarvan, aldus Bartlett en Ghoshal, was vaak een werkklimaat dat even afmattend was als Calcutta in de zomer.

Helaas is er sindsdien maar weinig veranderd. Ik heb aan de Harvard Business School onder andere de leiding van het onderwijs in ons intensieve interne programma 'management voor gevorderden'. In die capaciteit heb ik maar al te vaak direct ervaren hoe sterk de hang naar controle is. Ik herinner me bijvoorbeeld een Personeelsmanager van een grote Amerikaanse multinational. Ruimte voor eigen initiatief in een onderneming? Dat was uiteindelijk slechts een 'onmogelijk droom', zei hij.

In dit artikel zal ik enkele voorbeelden bespreken van ondernemingen die in de praktijk hebben laten zien dat het niet bij een droom hoeft te blijven. Deze voorbeelden maken duidelijk wat het betekent om binnen een raamwerk ruimte te bieden voor eigen initiatief, en hoe dat werkt in allerlei verschillende omgevingen. Een van mijn voorbeelden komt uit de burgerluchtvaart, wat toch een van de meest gereguleerde bedrijfstakken is die er zijn. Ook zal ik ingaan op de kwetsbaarheid van het raamwerk – hoe gemakkelijk zo'n benadering kan afbrokkelen en hoezeer ook ondernemingen die er veel energie in steken kunnen terugvallen in bureaucratie.

EEN BREDERE KIJK OP RUIMTE VOOR EIGEN INITIATIEF: TWEE VOORBEELDEN

Eén van de eerste ondernemingen, in mijn ervaring, die probeerden te breken met de gebruikelijke en beperkte interpretatie van beslissingsruimte voor medewerkers, is de Amerikaanse mediagroep Netflix. In de pers is veel geschreven over de manier waarop het management daar de teugels laat vieren. Het topmanagement bij Netflix gaat ervan uit dat mensen vooral dan goed presteren als zij niet voor ieder wissewasje om toestemming hoeven te vragen. Een van de internationale topmanagers bij Netflix vertelde mij dat hij er persoonlijk een hekel aan heeft om te worden gemanaged en bij sollicitanten ook zoekt naar die eigenschap.

In een wijd verspreide presentatie van een paar jaar geleden beschreef Netflix haar cultuur als een combinatie van 'vrijheid en verantwoordelijkheid'. Dat betekent dat medewerkers de vrijheid krijgen om zich te laten leiden door hun eigen inschattingen, zo lang wat ze doen maar past bij de strategische prioriteiten die zijn neergelegd in de 'fundamentele' documenten van de onderneming. Een van die documenten is een lijst met antwoorden op veel gestelde vragen over de filosofie van Netflix, haar prioriteiten, en haar de instructies om zo min mogelijk regels te hanteren en flexibiliteit zwaarder te laten wegen dan efficiëntie.

Bij Netflix worden daardoor heel wat initiatieven in gang gezet door medewerkers, van de ontwikkeling van nieuw film- en tv-materiaal tot innovatieve campagnes in de sociale media. De medewerkers kunnen er ook hun eigen keuzen maken over vakantie, zwangerschapsverlof en reiskosten; ze hoeven zich niet door HR beperkingen te laten opleggen. Medewerkers worden aangemoedigd om open te communiceren en hun meningen te onderbouwen.

Maar nu komt het: het is niet aan de medewerkers om te bepalen of ze deze ruimte voor eigen beslissingen wel of niet willen benutten. Ze worden geacht dat te doen; het is een onderdeel van hun verantwoorde-

lijkheid tegenover de organisatie. Het hoort bijvoorbeeld bij hun baan om de ideeën die verwoord staan in de 'fundamentele' documenten te lezen, begrijpen en discussiëren. De eerder genoemde internationale manager van Netflix vertelde mij dat dit 'vraagt om grote betrokkenheid bij uiteenlopende aspecten van het bedrijf'. Zodra medewerkers snappen wat de onderneming op dat niveau nodig heeft, gaat Netflix ervan uit dat zij het beste willen voor de onderneming en zich daar ook naar zullen gedragen. 'Het komt zelden voor dat mensen dat vertrouwen beschamen', vertelde de manager mij. Volgens onderzoekers worden er in behoorlijk wat ondernemingen 'zones voor eigen besluitvorming' of 'invloedsgebieden' afgebakend; binnen de grenzen daarvan genieten de medewerkers dan enige autonomie. Bij Netflix wordt de hele onderneming beschouwd als zo'n zone.

'We hoeven hier geen controlemechanismen in te voeren', vertelde een HR-manager me. 'We willen mensen helpen om te leren en hun de zuurstof geven om fouten te maken.' Deze HR-manager staat lijnmanagers bijvoorbeeld toe om sollicitanten aan te nemen die hij zelf zou hebben afgewezen. 'Managers nemen de beslissingen die volgens hen in het belang zijn van de onderneming. Ik kan het oneens zijn met hen over een kandidaat. Maar als een manager me heeft angehooord en dan toch een andere beslissing neemt, dan steun ik die.'

Deze combinatie van vrijheid en verantwoordelijkheid heeft goed uitgepakt bij Netflix. Sinds de oprichting twintig jaar geleden, als postorderbedrijf voor speelfilms, heeft de onderneming zich begeven

in *online streaming* met ruim honderd miljoen abonnees verspreid over bijna alle landen ter wereld. Ook tikkert Netflix steeds meer aan de weg als producent van bekroonde tv-series en speelfilms. Zelf schrijft de onderneming deze successen toe aan haar betrokken en innovatieve medewerkers en de ruimte die zij krijgen voor eigen initiatief.

Zou dit wellicht ook bij andere ondernemingen kunnen werken, vroeg ik me. Per slot van rekening heeft Netflix een klein en bijzonder personeelsbestand

SOMMIGE MEDEWERKERS
BIJ AA DACHTEN TEN
ONRECHTE DAT ZE
VOLKOMEN VRIJ WAREN
IN DE SERVICE VOOR DE
PASSAGIERS

van zo'n 3.500 medewerkers. Dat is heel iets anders dan een massa aan verschillende mensen 'die regels nodig heeft om effectief te kunnen zijn', zoals de internationale manager bij Netflix het in ons gesprek formuleerde. Werving en selectie zijn buitengewoon selectief bij Netflix, en de salarissen zijn er hoog. Natuurlijk is die onderneming daarin geen uitzondering: andere technologiebedrijven en maatschappen in zakelijke dienstverlening zijn ook heel selectief in wie ze aannemen, en ook zij betalen goed. Ondernemingen met een lagere winstmarge zijn echter een ander verhaal. Bovendien zit Netflix in de amusementssector. Als daar fouten worden gemaakt kan dat veel geld kosten, maar het is niet schadelijk voor de gezondheid en brengt geen levens in gevaar. In de amusementssector kan de medewerker veel meer vrijheid worden gegeven dan wat elders toelaatbaar wordt geacht. Dat geldt zeker bij sterk gereguleerde bedrijven en bedrijven met medewerkers die zijn aangesloten bij een vakbond. Daarom heb ik me juist verdiept in ondernemingen met zulke beperkingen. Ook onder die ondernemingen zijn er organisaties waar de medewerkers zich constructief opstellen, innoveren, zelfstandig klantvriendelijke beslissingen nemen, en meer keuzevrijheid genieten en een grotere stem hebben in hun dagelijks werk. Dat kunnen ze dankzij de richtlijnen die zijn toegevoegd aan de meer conventionele controlesystemen in de organisatie.

Een voorbeeld van zo'n onderneming is Alaska Airlines: actief in een sterk gereguleerde, op veiligheid toegespitste bedrijfstak, met smalle winstmarges en een divers en bij vakbonden aangesloten personeel. (Als een luchtvaartmaatschappij er desondanks in slaagt om een samenhangend raamwerk in te voeren voor ruimte voor eigen initiatief, dan zou toch bijna iedere onderneming dat moeten kunnen doen.) Evenals Netflix heeft Alaska Airlines ervaren dat de interne ruimte voor eigen initiatief kan worden ondersteund en verrijkt met doordachte richtlijnen. Het duurde echter lang voordat het zover was, want de eerste stappen in die richting beantwoordden niet aan de behoeften van de organisatie.

In de jaren negentig was Alaska Airlines een betrekkelijk kleine maatschappij met een duidelijk eigen karakter. Het personeel was vriendelijk, informeel en

hulpvaardig. De medewerkers in direct klantcontact werden gestimuleerd om ad hoc naar eigen inzicht te beslissen hoe ze hun service en het concurrentievermogen invulden. Stacie Baker, directeur voor 'airport training en leadership' bij Alaska Airlines, kwam in 1997 in dienst bij de maatschappij. 'Ik herinner me', vertelde ze me, 'dat me toen werd verteld om op mijn intuïtie af te gaan en te doen "wat goed was".' Die boodschap gaf ze later zelf weer door toen ze een leidende rol kreeg.

Een hoge manager bij de maatschappij bedacht een naam voor die klantgerichte instelling: 'Whatever It Takes' – ofwel, 'Hoe dan ook'. Het werd de lijfspreuk van het groeiende Alaska Airlines. De medewerkers werd op het hart gedrukt om tot het uiterste te gaan om passagiers te helpen, hen tevreden te stellen en zelfs te compenseren. De boodschap aan het personeel was dat klanttevredenheid en -loyaliteit 'hoe dan ook' op peil moesten worden gehouden. Het management ging ervan uit – of hoopte – dat de medewerkers zich daar hard voor zouden maken vanuit een goed begrip van het belang van de onderneming.

Wat dat belang concreet inhield, werd er echter niet bij gezegd. 'Whatever It Takes' was volledige klantgerichtheid, maar het was een filosofie zonder eind. 'Het was niet afgebakend', zegt Andy Schneider, die in de directie verantwoordelijk was voor het boordpersoneel in de tijd dat de 'Whatever It Takes'-filosofie ongeremd werd toegepast. Sommige medewerkers dachten toen ten onrechte dat er geen enkele grens werd gesteld aan wat zij mochten doen voor de passagiers.

Het belang van zelfstandige besluitvorming werd duidelijk gemaakt door een crisis: in januari 2000 stortte vlucht 261 van Alaska Airlines neer in de Stille Oceaan. Alle 88 inzittenden kwamen om. De medewerkers van de klantenservice kwamen meteen in actie om de families en andere relaties van de slachtoffers te helpen. De maatschappij zette een team van zeshonderd medewerkers in. Die kregen bedrijfscreditcards en mochten naar eigen inzicht hotelkamers en babysitters regelen, en wat de nabestaanden verder ook maar nodig hadden. 'Wij zorgen voor zowat alles wat er nodig is', zei Jeff Butler, een van de topmanagers bij Alaska Airlines, destijds.

De ramp bracht echter ook een cultuuromslag te-

weeg bij de maatschappij. Het groeiplan werd teruggeschoefd en er werd meer nadruk gelegd op veiligheid: er kwam een directielid met speciale verantwoordelijkheid voor veiligheid en er werden tweehonderd extra onderhoudsmonteurs aangetrokken. Twee jaar later vonden de terroristische aanslagen van 11 september plaats. De vraag naar vlieggreizen daalde scherp en de kosten voor veiligheid namen toe. In 2001 boekte Alaska Airlines een verlies van 43 miljoen dollar. De Amerikaanse burgerluchtvaart, die in de jaren daarvoor goede winsten had gedraaid, maakte dat jaar een verlies van in totaal acht miljard dollar, ondanks bijna vier miljard aan financiële noodsteun van de overheid. Intussen worstelde Alaska Airlines met de punctualiteit, waardoor de klanttevredenheid dreigde te verslechteren.

In reactie op de driedelige uitdaging waarvoor de maatschappij zich gesteld zag – grotere veiligheid, hoger prestatieniveau, lagere kosten – werd de gebruikelijk afweging gemaakt tussen ruimte voor eigen initiatief en controle. ‘De wereld was onzekerder geworden, dus trokken wij de discipline aan’, aldus Stacie Baker. Het is de gebruikelijke reactie op een crisis of recessie. De strakkere discipline ondermijnde echter de autonome besluitvorming onder de medewerkers. Enkele jaren later werd omwille van de veiligheid en punctualiteit bijvoorbeeld een uiterst gedetailleerd ‘scenario’ opgesteld voor vertrekkende en aankomende vluchten. De efficiëntie verbeterde en de nettowinst steeg van 138 miljoen dollar in 2006 naar 571 miljoen in 2014. De mate waarin grond- en cabinepersoneel en andere medewerkers in direct contact met passagiers zelfstandig problemen oplosten, verminderde echter. De ervaren medewerkers probeerden informeel nog wel om de klantgerichte tradities over te dragen, maar nieuwere medewerkers durfden in onwennige situaties niet goed zelf een knoop door te hakken; zij hielden zich meestal strak aan de regels ten aanzien van de punctualiteit. Ze ‘waren bang voor problemen als ze zich niet stipt aan de beleidsregels hielden’, hoorde ik van Ben Minicucci, de president en COO van Alaska Airlines.

DE VRIJHEID DIE MENSEN IN HUN PRIVÉLEVEN ERVAREN, WRINGT MET DE CONTROLE IN ORGANISATIES

De maatschappij zag haar scores voor klantenservice verslechteren en voelde de hete adem van concurrenten in de nek. De andere luchtvaartmaatschappijen ‘verbeterden hun prestatie maar wij bleven gelijk’, aldus Baker.

De leiding vroeg de medewerkers in direct klantcontact om hun feedback. Zij zeiden dat ze zich verstikt voelden door de bureaucratie en gefrustreerd waren. Daarop besloot Alaska Airlines in 2014 en 2015 weer terug te grijpen op de cultuur van autonomie in het klantcontact, om zo opnieuw toonaangevend te worden in klantenservice. Dit keer werd er echter wel serieus gekeken naar de afbakening van die autonomie. Waar moest de grens worden getrokken? Stel bijvoorbeeld dat het acceptabel was om een vlucht op te houden omdat een passagier erachter kwam dat hij iets in

de terminal had laten liggen. Was het dan ook toegestaan om de overige passagiers cadeaus te geven ter compensatie voor de vertraging? Het antwoord daarop was ‘nee’, besloot men bij Alaska Airlines. Om stelselmatig een uitstekende service te bieden, regelgeving na te leven en efficiëntieverbeteringen vast te houden, moesten medewerkers

autonoom beslissingen kunnen nemen – maar binnen welbegrepen grenzen.

Men liet zich bij Alaska Airlines inspireren door de ‘vier sleutels’ voor geweldige klantenservice van het Disney Institute en formuleerde vier normen voor de klantenservice: veiligheid, zorgen, leveren, en presentatie. Voor elk van deze normen werden algemene richtlijnen ingevoerd voor de houding en het gedrag die werden verwacht van de medewerkers.

Alaska Airlines begreep nu dat de medewerker in direct klantcontact – de medewerker ‘ter plekke’, zoals de econoom Friedrich Hayek het formuleerde – bepaalde kennis nodig had. Op grond van die kennis kon hij of zij beslissingen nemen die aansloten bij de behoeften en plannen van de organisatie. Daarom werd er een uitgebreid opleidingsprogramma op stapel gezet. Dit moest ervoor zorgen dat de medewerkers ‘in de voorste linie’ begrepen welke normen voor dienstverlening de maatschappij hanteerde, en deze

aanhielden. Topmanagers namen persoonlijk deel aan opleidingsbijeenkomsten om het belang ervan te onderstrepen. In een museumachtige ruimte, bedoeld om de deelnemers een indringende ervaring te bezorgen, vertelden ze over de basisovertuigingen en de geschiedenis van Alaska Airlines. Er werden onder andere uniformen uit de jaren veertig tentoongesteld om het verhaal van de maatschappij te illustreren en te onderstrepen dat het toekomstig succes afhing van de waarden omtrent klantgerichte service die de maatschappij altijd al belangrijk had gevonden. Ook kregen de medewerkers inzicht bijgebracht in de financiële situatie en de plannen van het management om de toekomst van Alaska Airlines veilig te stellen. Het opleidingsprogramma maakte duidelijk dat de medewerkers in direct klantcontact van levensbelang waren in de concurrentie met de prijsvechters en traditionele grote maatschappijen als Delta, dat voet aan de grond had gekregen op de thuishaven van Alaska Airlines in Seattle. Ook werd uitgelegd hoe de maatschappij werd gescoord door instituten als J.D. Power en presteerde in vergelijking met de concurrentie.

In aanvullende opleidingssessies werd uitleg gegeven over de zelfstandige beslissingsruimte van de medewerkers. Ook werd uitgelegd hoe die ruimte voor eigen initiatief verband hield met de doelen en dienstverleningsniveaus van de maatschappij. In één van de instructiefilms die daarbij werden getoond was te zien dat een baliemedewerker besloot geen kosten in rekening te brengen voor een passagier die een ongeluk had gehad en daarom zijn vlucht moest omboeken. Het voorbeeld illustreerde dat van medewerkers werd verwacht dat ze zelfstandig weloverwogen beslissingen namen.

Sommige medewerkers reageerden sceptisch. Zij waren bang dat de punctualiteit eronder zou lijden als er niet strak werd vastgehouden aan een systeem van expliciete regels. Het management benadrukte echter dat men echt wilde dat de medewerkers gingen experimenteren, en dat de beslissingen die zij namen zouden worden gesteund. Ook de managers moesten opnieuw worden opgeleid; velen van hen schrokken er aanvankelijk voor terug om zeggenschap af te staan aan hun mensen. Ook hadden de managers hulp nodig met het voeren van constructieve gesprekken met me-

dewerkers die te ver waren gegaan in hun service aan de klant. De medewerkers moesten leren van hun ervaringen. Ze moesten niet worden gestraft voor beslissingen die ze met de beste bedoelingen hadden genomen. Ze moesten niet bang worden gemaakt om een volgende keer opnieuw zelf een knoop door te hakken.

De resultaten van deze aanpak zijn tot nu toe positief. In 2017 behaalde Alaska Airlines bij J.D. Power de hoogste score voor klanttevredenheid van alle traditionele luchtvaartmaatschappijen. De toonaangevende kostenpositie – bijvoorbeeld een voorhoedepositie onder de vijftien grootste Amerikaanse luchtvaartmaatschappijen wat betreft brandstofverbruik – lijkt erop te duiden dat ook andere prestatiedoelen worden behaald. Volgens FlightStats is Alaska Airlines inmiddels zeven jaar achtereen de meest punctuele luchtvaartmaatschappij van Noord-Amerika. Volgens een ranglijst gepubliceerd door de *Wall Street Journal* heeft de maatschappij vier jaar aan een stuk de beste punctualiteit en zowel de minste vertraging op de luchthavens als de minste klachten.

De opleiding heeft bovendien nog een onverwacht effect gehad: de relaties tussen de medewerkers onderling is erdoor verbeterd. ‘Als je ooit in een vakbondsomgeving hebt gewerkt, dan weet je uit ervaring dat je veel achterdocht en verkeerde informatie krijgt’, legde Andy Schneider mij uit. ‘Het was goed voor de medewerkers om onze boodschap te horen: “Natuurlijk gaat er wel eens wat mis, maar we willen dit echt zo doen. We gaan voor jullie. En we hebben jullie nodig voor ons succes.”’

HET RAAMWERK

In de jaren negentig publiceerde de *Harvard Business Review* een aantal baanbrekende artikelen van Bartlett en Ghoshal waarin een ‘tegengif’ werd aangereikt voor het ‘strategie-structuur-systemen’-denken dat steeds opnieuw leidt tot een onderdrukkende, controlerende aansturing op de werkvloer. Bartlett en Ghoshal betoogden dat ondernemingen moesten overschakelen op een model bestaande uit de volgende drie elementen:

- De bedoeling van de onderneming als uitgangspunt
- Doeltreffende managementprocessen, waarbij indi-

vidueel initiatief wordt aangemoedigd

- Een mensgericht beleid toegespitst op de ontwikkeling van de capaciteiten van de medewerkers in plaats van een strakke controle op hun dagelijkse doen en laten.

Een 'krachtig centraal raamwerk' dat de visie van de onderneming uitdroeg zou medewerkers motiveren, aldus Bartlett en Ghoshal.

Het was een goed onderbouwd advies, maar lastig in praktijk te brengen. Diverse belangrijke vragen bleven namelijk onbeantwoord. Hoe, om te beginnen, kon een onderneming haar 'bedoeling' in praktijk brengen? En hoe kon initiatief worden aangemoedigd en de controle verminderd zonder dat het een rommeltje werd in de organisatie? Wat, bovendien, is een raamwerk precies, en hoe werkt het? Daarom stel ik voor om het model van Bartlett en Ghoshal wat te verfijnen om het gebruiksvriendelijker te maken. Ook ik onderscheid hierbij drie kernelementen.

Om te beginnen is het inderdaad belangrijk, zoals Bartlett en Ghoshal ook al zeiden, om de bedoeling – het hogere doel – te formuleren: één gemeenschappelijk doel dat duidelijk maakt waarom de organisatie bestaat. Deze bedoeling maakt duidelijk hoe de onderneming aankijkt tegen de wereld, en verenigt belanghebbenden rond een gemeenschappelijk doel. De bedoeling geeft richting en betekenis aan alles wat de onderneming en haar medewerkers doen. Vaak gaan medewerkers op den duur de bedoeling beschouwen als het motief om voor de organisatie te werken.

Om een bedoeling te ontwikkelen en uit te dragen die wezenlijke betekenis zou hebben voor de medewerkers, formeerde Alaska Airlines een team bestaande uit een twintigtal goed presterende en in brede kring gerespecteerde medewerkers uit de eerste lijn en acht leidinggevend. Dit team formuleerde uiteindelijk als bedoeling dat Alaska Airlines haar passagiers een 'bij uitstek' persoonlijke service en bijzondere reiservaring wilde bieden.

Die grote ambitie moest vervolgens met beide benen op de grond worden gezet door expliciete prioriteiten en gedragsregels te formuleren die een afspiegeling zouden vormen van de doelen van de organisatie. Expliciet benoemde bedrijfsbelangen geven de mede-

werkers handvatten bij hun dagelijks werk. Die helpen hen om hun tijd en andere bedrijfsmiddelen verstandig in te zetten. Alaska Airlines rangschikte de vier geformuleerde service-normen naar prioriteit: veiligheid was belangrijker dan zorgen, zorgen was belangrijker dan leveren, en leveren was weer belangrijker dan de presentatie. 'Bij uitstek' betekent in de praktijk dat men zich extra inspant voor de klant zonder dat dat ten koste gaat van de veiligheid of de efficiëntie. 'Als we allemaal een extra stap zetten, maken we samen een sprong', zei Baker.

Uit de bedoeling en prioriteiten zijn ten slotte eenvoudige principes gedistilleerd. Aan de hand daarvan kunnen de medewerkers in hun dagelijks werk een keuze maken uit enkele redelijke mogelijkheden. Een principe moet van toepassing zijn op meer dan slechts één situatie. Het moet helpen om in allerlei verschillende omstandigheden een beslissing te nemen. Een principe mag echter ook weer niet zo breed zijn dat het geen richting meer biedt. Neem de uitspraak 'Alle medewerkers moeten respectvol worden behandeld'. Dat klinkt mooi, maar wat betekent het concreet in de praktijk? Het is beter om gedrag te omschrijven waarvan respect uitgaat. Bijvoorbeeld: moedig de medewerkers aan om vrijuit te spreken, of beloon hen zelfs wanneer ze dat doen. Principes kunnen ook worden geformuleerd op basis van bedrijfsmatige keuzen. Bijvoorbeeld: pas *design thinking* toe bij innoveren. Of: richt het aanbod vooral op de behoeften van internationale klanten, of op het middensegment van de markt.

Principes kunnen positieve richtlijnen bieden voor de dagelijkse praktijk. Maar ze kunnen ook grenzen stellen aan gedrag. Idealiter worden de principes, net als de bedoeling en de prioriteiten, iteratief bepaald en aangepast, gebruik makend van feedback van mensen op alle niveaus van de organisatie. Anders zegt het raamwerk de medewerkers niets in de dagelijkse praktijk, weerspiegelt het niet de belangen van de onderneming, of is het niet samenhangend. De oorspronkelijke 'Whatever it takes'-campagne van Alaska Airlines had alle drie die manco's.

Bij het initiatief van 2014 werd echter uitgebreid gebruik gemaakt van de ervaring en inzichten van zowel leidinggevend als de medewerkers op de werkvloer. Het team van medewerkers en leidinggevend dat de

bedoeling, prioriteiten en de vier normen voor dienstverlening had geformuleerd, kwam enkele maanden lang om de paar weken bij elkaar om de principes voor de dagelijkse praktijk vast te stellen. Topmanagers schoven zo nu en dan aan om zich te laten bijpraten en feedback te geven. Eén van hen vond één van de voorgestelde principes bijvoorbeeld niet nodig. Het ging om een principe voor de norm ‘presentatie’ – ‘Ik houd me aan het standaarduniform van de maatschappij’. Dat was te gedetailleerd, vond die manager. Het team hield echter vol dat dit een belangrijke richtlijn was, en het principe bleef overeind.

Het is heel belangrijk om te luisteren naar de werkvloer, ook wanneer hun mening botst met die van het topmanagement. Dat verbindt het raamwerk met de praktijk en maakt het legitiem voor de medewerkers. Nu ben ik het zelf eens met die manager die de regel over het uniform te gedetailleerd vond. Het is echter aan de leidinggevenden en de medewerkers om daar in de toekomst naar te kijken wanneer ze het raamwerk opnieuw bespreken – nadat ze ermee hebben gewerkt en het hebben toegepast.

In mijn discussies met directieleden werkt het soms om aan de hand van een analogie uit te leggen hoe bedoeling, prioriteiten en principes medewerkers ruimte kunnen geven in de organisatie. Ik vertel mijn gesprekspartners dan over de toneelgroep *Improvvised Shakespeare Company*. De acteurs vragen het publiek om suggesties voor titels (vaak bizarre ideeën, zoals ‘De broek van de boef’) en voeren dan ter plekke een bijbehorend minidrama à la Shakespeare op. De acteurs zijn duidelijk heel goed ingevoerd in de thema’s, personages en taal van Shakespeare. Ook begrijpen ze hoe ze het publiek kunnen boeien, zodat mensen blijven terugkomen. De acteurs hebben het zich allemaal eigen gemaakt: de bedoeling van hun groep (mensen amuseren), de prioriteiten (ongelooflijk grappig en interactief zijn), en de principes (de scènes en dialoog moeten echt aanvoelen als van Shakespeare). Daardoor kunnen ze heel inventief maar toch samenhangend improviseren. Zo is het ook in een bedrijfsomgeving. De bedoeling zorgt voor de motivatie, en de

prioriteiten en de principes zorgen voor de kennis. Samen helpen die drie elementen de medewerker om in de dagelijkse praktijk ad hoc steeds de beste beslissing te nemen.

TOEPASSING VAN HET RAAMWERK

Meestal kan er wel op worden vertrouwd dat de medewerkers het raamwerk uitvoeren. Toch is het verstandig enkele ‘checks and balances’ in te voeren. Internetbrillenzaak Warby Parker deed dat.

Alvorens dat te bespreken even wat achtergrond over dat bedrijf: Warby Parker is een betrekkelijk kleine en jonge startup. Toen ik aan dit artikel werkte, bestond het bedrijf net zeven jaar en draaide nog steeds op durfkapitaal. Hoewel er inmiddels een keten van

ruim zestig conventionele winkels staat, lijkt het bedrijf in andere opzichten op Netflix: het is een webwinkel die de klant de producten thuis laat uitproberen, en voor de opbouw van het personeelsbestand (momenteel zijn er zo’n dertienhonderd medewerkers) worden strenge wervings- en selectiecriteria gehanteerd. De medewerkers

krijgen behoorlijk de ruimte om hun ideeën en zorgen te ventileren: in open gesprekken, door deel te nemen aan 360-graden-evaluaties, of door nieuwe initiatieven voor te stellen.

Net als bij de andere besproken bedrijven is de ruimte voor de medewerkers bij dit bedrijf ingebed in een duidelijk afgebakend raamwerk. De bedoeling van het bedrijf is om ‘goed te doen’. Warby werkt bijvoorbeeld samen met goede doelen en doneert via hen voor elke bril die het verkoopt een bril aan iemand in behoefte omstandigheden. Wat betreft de prioriteiten heeft het bedrijf een systeem ontwikkeld waarbij ruim dertig hogere managers gewogen scores toekennen aan technische projecten voorgesteld door medewerkers. Die scores worden met een knipoog naar de naam van het bedrijf ‘Warbles’ genoemd. Het aantal Warbles voor een bepaald projectvoorstel geeft een indicatie voor het belang ervan. Zo ontstaat een ranglijst die de

BIJ DE TWEEDE POGING
OM MEDEWERKERS
MEER AUTONOMIE
TE GUNNEN WERD DE
RUIMTE WÉL EXPLICIET
AFGEBAKEND

voorkeuren van de organisatie aangeeft. Deze ranglijst is echter niet bindend. De technici mogen de gekozen prioriteiten laten voor wat ze zijn, en in plaats daarvan werken aan projecten die zij het beste vinden passen bij hun eigen vaardigheden, hun persoonlijke belangstelling en datgene waar de onderneming volgens hen het meeste aan heeft.

Het is een democratische aanpak, maar dan een waarbij de mensen die het werk doen een zekere mate van zeggenschap hebben, binnen expliciete grenzen. De aanpak heeft ook een bredere functionele en filosofische bedoeling. Medewerkers worden er namelijk door gestimuleerd om steun te werven voor hun voorstellen. Dat brengt in de hele organisatie gesprekken op gang. En dat sluit weer aan bij het uitdrukkelijk geformuleerde principe dat consensus en autonomie belangrijk zijn.

Een belangrijk element van de implementatie is dat er wordt geleerd van fouten. Tijdens de uitvoering van grote technische projecten houdt Warby Parker geregeld ‘retrospectief’-gesprekken met relevante belanghebbenden, onder wie ook managers buiten de techniek. Het doel daarvan is om te leren van wat er goed en fout gaat. Toen het bedrijf de Canadese markt opging, bijvoorbeeld, werd besproken waarom men pas in een laat stadium had ontdekt dat een lokale pinpas niet aansloot op het betalingssysteem van het bedrijf. In de discussies over dergelijke fouten wordt niet alleen doelbewust gekeken naar wat beter had gekund, maar ook naar de ‘openstaande vragen – waar breken we ons nog het hoofd over?’, aldus Andrew Jaico, een manager producttechniek bij Warby Parker.

DE KWETSBAARHEID VAN EEN RAAMWERK

Veel ondernemingen is het niet gelukt om een succes te maken van een raamwerk (of aanzet daartoe) voor zelfstandige beslissingsruimte voor medewerkers. Dat komt, kort gezegd, omdat zo’n raamwerk heel kwetsbaar is, net als die ruimte voor eigen initiatief zelf. Het moet worden onderhouden en houdt geen stand als er niet aanhoudend tijd en moeite in wordt gestoken. Eén groot risico is dus verwaarlozing. Men moet zich uitdrukkelijk bewust blijven van de bedoe-

ling, prioriteiten en principes van de onderneming. Wanneer managers en medewerkers die elementen niet meer scherp op hun netvlies hebben, komt het raamwerk in gevaar. Dat gebeurt eveneens wanneer er veel nieuwe medewerkers instromen in de organisatie, bijvoorbeeld bij een fusie of overname, zonder dat zij de richtlijnen bijgebracht krijgen.

Een ander risico is dat nieuwe leiders het raamwerk niet onderhouden omdat ze de waarde ervan niet beseffen. Tot slot is er nog het scenario – dat waarschijnlijk vaker voorkomt – waarin het management dat het raamwerk heeft ingevoerd zich bedenkt en de medewerkers weer een stuk zelfstandigheid ontnemt. Dat laatste zou kunnen gebeuren om de volgende redenen:

Reactie op een crisis

Na een grote schok heeft het topmanagement vaak de neiging om een groot veranderingsinitiatief te lanceren, terwijl het dan eigenlijk verstandiger is om de ingezette koers aan te houden en vooral te gaan werken aan het lerend vermogen van de organisatie. De beslissing bij Alaska Airlines om intern de teugels weer aan te trekken toen de financiële resultaten verslechterden, is een voorbeeld van dit jojo-effect.

Reactie op succes

Soms volgt er na een tijd van grotere zelfstandigheid voor medewerkers een terugslag. Dit gebeurde onder andere bij Nokia. In de jaren zeventig had CEO Kari Kairamo bij die onderneming de traditionele formaliteiten en processen teruggedroefd en was meer nadruk gaan leggen op snelheid en wendbaarheid. Daardoor kwam de onderneming terecht in de elektronica- en telecommarkten waar ze vervolgens haar grootste successen boekte. Zo’n tien jaar nadat Nokia haar hoogtepunt had bereikt, eind jaren negentig, werd de onderneming echter bureaucratischer. Mijn collega’s Juan Alcacer en Tarun Khanna van de Harvard Business School hebben daar onderzoek naar gedaan. Zij constateerden dat het snel groeiende Nokia niet in staat was geweest om zich aan te passen aan de uiteenlopende uitdagingen in de verschillende markten over de hele wereld. Op verzoeken van dochtermaatschappijen werd door het hoofdkantoor vaak niet of te traag gereageerd. Nokia verloor zowel marktaandeel aan concurrenten

gericht op de massamarkt als aan concurrenten gericht op het duurder segment in de markt.

Het proces krijgt voorrang

In sommige organisaties gaan de uitvoeringsregels voor het werk op den duur te zwaar wegen. De medewerkers doen het ermee zonder dat ze er enige invloed op hebben of begrijpen waarom die regels er zijn. Zelfs in sectoren als de gezondheidszorg en de farmacie, waar medewerkers zich vaak sterk betrokken voelen bij de bedoeling van de onderneming, kan het proces de betekenis gaan overschaduwen. Een directielid bij een grote internationale farmaceutische onderneming vertelde mij dat de medewerkers in direct klantcontact bij hun organisatie in principe hielden van hun werk – ‘Onze waarden leven’, zei hij. Het hoofdkantoor legde echter ‘zoveel beperkingen op aan compliance, opleiding en het klantcontact, allemaal om zoveel mogelijk risico te ondervangen’, constateerde hij, ‘dat onze medewerkers nauwelijks bewegingsruimte hebben’.

Deze aspecten maken een raamwerk voor bewegingsvrijheid kwetsbaar. Daarom moeten ondernemingen voortdurend de stemming onder het personeel in de gaten houden en bedacht zijn op signalen dat de fut eruit raakt in de organisatie. Hebben de medewerkers duidelijke meningsverschillen? Zit er voldoende variatie in de projecten die mensen lanceren? Zelfs de meest doordachte raamwerken voor zelfstandige beslissingsruimte moeten worden versterkt: met opleidingen, doordat het topmanagement het goede voorbeeld geeft, en met degelijke evaluaties van de ervaringen in de praktijk.

CONCLUSIE

Door de overname van Virgin America veranderde Alaska Airlines van een kleine regionale luchtvaartmaatschappij in de op vier na grootste luchtvaartmaatschappij van de Verenigde Staten, gemeten naar vervoersvolume. Door de fusie kwamen er drieduizend medewerkers bij. Die moesten allemaal worden opgeleid in de manier waarop Alaska Airlines de klantenservice aanpakte. Door de overname werd de

ruimte voor eigen initiatief in de organisatie een nog grotere uitdaging. COO Ben Minicucci: ‘Hoe kan ik ervoor zorgen dat 20.000 mensen een band voelen met het management en dat zij zich sterk gaan maken voor onze bedoeling?’ Bovendien had Virgin zelf ook een raamwerk voor eigen initiatief van medewerkers, zij het minder formeel dan bij Alaska Airlines. Bij Virgin waren er minder expliciete richtlijnen. Ook werden de medewerkers daar meer dan bij Alaska Airlines aangemoedigd om in hun werk hun persoonlijkheid en interesses te uiten. Door de overname moest Alaska Airlines aanpassingen doorvoeren om elementen van de bedoeling en waarden van Virgin over te nemen.

Een overname, zoals die van Virgin bij Alaska Airlines, is als het ware een ‘stress test’ voor een onderneming. Dat geldt ook voor de snelle expansie van Netflix in nieuwe markten. En eveneens voor het doel van Warby Parker om uit te groeien tot een internationale onderneming. Ondernemingen maken die schokken mee in een tijd waarin medewerkers in hun privéleven meer vrijheid ervaren. Vrijheid of zelfstandigheid zijn in wezen uiterst dynamische concepten. Ze moeten voortdurend worden herzien. Ze moeten ademen, groeien en zich ontwikkelen naarmate de behoeften van ondernemingen veranderen.

Daarom is het belangrijk om een krachtig en samenhangend raamwerk te ontwikkelen waarmee die interne ruimte voor de medewerker ook in de toekomst aanhoudend kan worden ondersteund.

Over de auteur

R. Gulati is hoogleraar Business Administration (leerstool Jaime and Josefina Chua Tiampo), hoofd van de afdeling Organizational Behavior en voorzitter van het programma Advanced Management van de Harvard Business School.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title ‘Structure That’s Not Stifling’, by Ranjay Gulati, in the May-June 2018 issue of the Harvard Business Review, vol. 96, issue 5-6, pp. 68-79. © 2018 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2018 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijsen.