

# OPERATIONELE TRANSPARANTIE

Ryan Buell

## ORGANISATIE

Producten en diensten belanden tegenwoordig ‘als bij toverslag’ bij de consument. Omdat die het werk niet kan zien dat ervoor wordt gedaan, lijkt dat aanbod niet meer dan vanzelfsprekend en daalt de waardering ervoor. Omgekeerd verliezen werknemers mogelijkheden om te leren van de relatie met de klant omdat ze daar geen contact mee hebben. Allerlei experimenten en onderzoeken maken duidelijk wat er (wellicht) te winnen valt door meer openheid van zaken te bieden.

In 1967 lanceerde Barclays Bank met veel tamtam de allereerste geldautomaat ter wereld. Daarmee kon de bank goedkoper en efficiënter dan via de balie in het bijkantoor bankbiljetten afgeven. Bovendien kon de klant nu op elk gewenst uur van de dag geld ‘tappen’, ook wanneer de bank was gesloten. Het leek een win-win en de geldautomaten verspreidden zich snel over de hele wereld. Tegenwoordig wordt er drie keer zo vaak contant geld ‘uit de muur’ getapt dan er wordt uitgegeven bij de kassa van het bankkantoor.

Er moet echter een kanttekening worden geplaatst bij dat succes van de geldautomaat. Wat blijkt namelijk: naarmate klanten vaker gebruik maken van een geldautomaat, en minder te maken hebben met de bankmedewerker, daalt hun algehele tevredenheid over hun bank. De consument die niet kan zien wat er wordt gedaan om de dienst te leveren, houdt daar kennelijk de indruk aan over dat er *minder* moeite voor is gedaan en waardeert de dienst daardoor ook minder. Een geldautomaat voert een complexe taak uit: de klant wordt op een betrouwbare manier geïdentificeerd, de rekeninginformatie wordt opgezocht en de transactie wordt nauwkeurig uitgevoerd – dit alles met behoud van de vertrouwelijkheid van de privégegevens van de klant. De klant ziet dat echter niet. Die ziet alleen maar een beeldscherm in de muur met daarop een vaag be-

richt dat de ‘transactie wordt uitgevoerd’. Daardoor komt het allemaal over als een vanzelfsprekendheid, heel anders dan wanneer de klant in het bijkantoor toekijkt ziet hoe de bankmedewerker de benodigde handelingen verricht.

Automatisering heeft gigantische efficiëntieverbeteringen mogelijk gemaakt. Maar de bedrijfsvoering is daardoor ook op grote afstand komen te staan van de klant. Neem Amazon. Daar wordt door een leger robots langs kilometers aan geautomatiseerde transportbanden met nog geen minuut aan menselijke arbeid een doorsneebestelling samengesteld, ingepakt en naar de expeditie gestuurd. Het is een wonderbaarlijk samenspel van mens en machine waarvan de klant niets te zien krijgt. Google heeft meer dan een miljoen servers om meer dan een biljoen vragen per jaar te beantwoorden. Die informatie wordt verspreid in fracties van een seconde zonder dat de consument ook maar enig vermoeden heeft van de enorme operatie die schuilgaat achter het zoekvenster op zijn computer- of telefoonscherm.

Als de technologie het werk niet afschermt van de klant, doet het management het wel. In een ziekenhuis wordt tot wel zeventig procent van de klinische diagnoses uitgevoerd in het laboratorium voor pathologie, maar dat zit vaak in een souterrain of op een andere

plek waar de patiënt niet komt. Een ander voorbeeld is een lijnvlucht. Daar zijn van begin tot eind honderden mensen bij betrokken, maar de passagier ziet vooral het cabinepersoneel. Kortom, denk aan al die mensen in kantoren, keukens, magazijnen en fabrieken die zich inspannen om onmetelijke waarde te creëren. De consument realiseert zich niet dat ze er zijn en wat ze doen.

Ziedaar een cruciaal managementdilemma dat ik de afgelopen tien jaar heb bestudeerd. De gedachte was lange tijd dat hoe meer contact een bedrijf heeft met zijn klanten, hoe minder efficiënt er wordt gewerkt. De klant 'verstoort de omgeving', zei een onderzoeker in de jaren zestig nota bene. Door de klant te scheiden van de interne processen – door ze op afstand of op een ander tijdstip uit te voeren, of door technologie in te voeren – zouden bedrijven efficiënter kunnen gaan presteren en daarvoor meer waarde creëren voor de consument. Mijn onderzoek maakt echter duidelijk dat we daarin kunnen doorschieten. Wanneer de klant wordt afgeschermd van wat een onderneming *doet*, neemt de kans af dat hij of zij de gecreëerde waarde volledig begrijpt en waardeert. Dat leidt er vervolgens toe dat de klant minder tevreden is, minder bereid is te betalen, de onderneming minder vertrouwt en na verloop van tijd ook minder loyaal is. Ook de werknemer lijdt eronder wanneer hij of zij wordt afgesneden van de 'frontlinie' van het bedrijf. Die verliest daardoor immers de motivatie en het plezier die je krijgt en beleeft wanneer je iets kunt betekenen voor een ander, en de mogelijkheid om te leren van de interactie met de klant en zich daardoor te verbeteren.

Een oplossing die mijn collega's en ik hebben onderzocht is om 'operationele transparantie' in te voeren, zoals we het noemen. Dit houdt in dat doelbewust de 'luiken' worden geopend en operationele processen zichtbaar worden gemaakt. Dat kan zowel de klant als de medewerker helpen om de waarde die wordt gecreëerd te begrijpen en te waarderen. Om te bepalen wanneer en hoe die openheid kan worden geboden, moet het management zich verdiepen in de vraag wanneer

en hoe klant en medewerker graag meer openheid willen – of er juist de voorkeur aan geven dat het werk achter de schermen wordt gedaan.

## ACHTER DE SCHERMEN

Ik ben de positieve effecten van operationele transparantie gaan documenteren in 2008, toen mijn collega Michael Norton van de Harvard Business School (HBS) en ik in het kader van een onderzoek een namaakwebsite creëerden die we Travel Finder noemden. Net als de baliemedewerkers bij banken werden ook reisbureaus steeds meer overbodig door de opkomst van technologie – in dit geval door de boekingsites. We hadden gezien dat de meeste boekingsites hun werk voor de klant verborgen hielden achter voortgangsbalken en activiteitenspinners of marketingboodschappen als 'Wist u dat u bij ons ook uw hotel kunt boeken?' Een uitzondering hierop was online-reisbureau Kayak. Daar kon je zien hoeveel verschillende luchtvaartmaatschappijen werden doorgezocht terwijl je wachtte. Ook kwamen de vluchtroutes in beeld naarmate ze werden gevonden in

plaats van allemaal in één keer. We vroegen ons af, of de klant door deze operationele transparantie een ander beeld zou krijgen van de geleverde dienst.

Voor ons onderzoek lieten we mensen op onze website zoeken naar vluchten van Boston naar Los Angeles. Nadat zij hun zoekopdracht hadden ingevoerd, lieten we hen wachten terwijl de website mogelijke vluchten zocht; de wachttijd varieerden we willekeurig. Tijdens het wachten kregen sommigen een voortgangsbalk te zien, maar anderen kregen ook mee wat er 'achter de schermen' gebeurde: 'Nu krijgen we de resultaten van American Airlines binnen ... van Jet Blue ... tot nu toe 133 resultaten gevonden ... Nu 427 ...'. Vervolgens vroegen we mensen hoe waardevol zij de website vonden. Ongeacht de wachttijd bleek men de website stevast waardevoller te vinden wanneer die de verrichte werkzaamheden liet zien. De bereidheid om te betalen nam ook toe, en zowel de kwaliteitsperceptie als de wens

STEEDS MEER  
ORGANISATIES  
BEGINNEN TE  
EXPERIMENTEREN  
MET OPERATIONELE  
TRANSPARANTIE

om de site opnieuw te gebruiken steeg. Bovendien viel de wachttijd veel minder op bij de proefpersonen die waren blootgesteld aan operationele transparantie. Degenen die onmiddellijk werden geholpen vonden de service even waardevol als degenen die 25 seconden moesten wachten en naar een voortgangsbalk keken, en ook net zo waardevol als diegenen die 55 seconden moesten wachten bij operationele transparantie. Dat is opmerkelijk in een tijd waarin we verwachten dat onlinediensten in fracties van een seconde worden geleverd.

Andere experimenten lieten zien dat mensen bij operationele transparantie meer geneigd waren om de website in de toekomst opnieuw te gebruiken. Dat gold zelfs wanneer ze de website vergeleken met een snellere website die dezelfde resultaten opleverde maar de werkzaamheden niet liet zien. Ook bleek dat mensen liever een website hadden die de werkzaamheden liet zien, dan een website waar ze op andere manieren werden afgeleid – bijvoorbeeld met mooie foto's van de beoogde bestemming, reclame voor andere diensten die de website aanbood, of een interactief spelletje. Geen van deze laatstgenoemde benaderingen maakte de dienstverlening waardevoller voor de respondenten.

Wat maakt operationele transparantie zo uniek? Om daar achter te komen, ondervroegen we mensen die al dan niet een kijkje achter de schermen hadden gekregen bij uiteenlopende dienstverleners, van restaurants en winkels tot online dating. Hoe was hun perceptie veranderd door operationele transparantie? Het bleek dat respondenten die naar het werk achter de schermen hadden gekeken, vonden dat er meer aandacht was besteed aan de dienstverlening. Ook meenden ze in dat geval dat de dienstverlener deskundiger en grondiger was. Ze waardeerden die inzet en kwaliteit en hadden daardoor meer waardering voor de geleverde dienst.

In de detailhandel bekeken Bhavya Mohan (Universiteit van San Francisco), Leslie John (HBS) en ik wat er gebeurde wanneer een online-retailer een *infographic*

liet zien over de productiekosten en -processen van verschillende producten. Voor een portemonnee, bijvoorbeeld, die voor 115 dollar werd aangeboden, bedroegen de materiaalkosten 14,68 dollar, de productiekosten 38,56 dollar, de invoerrechten 4,26 dollar, en het transport één dollar. Door die kosten te specificeren, liet het bedrijf zien wat er allemaal bij kwam kijken om zo'n portemonnee te kunnen aanbieden. Daar heeft de klant doorgaans geen besef van. Nou maakte die kostenspecificatie natuurlijk ook nog iets anders duidelijk, namelijk dat de klant 115 dollar moest betalen voor iets wat in totaal 58,50 dollar had gekost om te maken en te leveren. Daarom werd er ook bij verteld dat de winstmarge van 1,9 maal de kosten gunstig uitviel in vergelijking met een factor 6 aan winstmarge bij concurrerende winkels,

waar de prijzen voor vergelijkbaar gefabriceerde artikelen hoger waren. Wat bleek? De verkoop van portemonnees met operationele transparantie steeg met 26 procent ten opzichte van portemonnees waarvoor de kosten niet werden getoond aan de consument.

In latere experimenten die we deden, bleek dat niet alleen de verkoop stijgt wanneer je vrijwillig operationele transparantie biedt, maar dat ook het vertrouwen en de

tevredenheid van de klant toenemen. Dat geldt zelfs voor omgevingen waar het vertrouwen doorgaans laag is, zoals bij overheidsdiensten. Volgens het Pew Research Center vertrouwde 73 procent van de Amerikanen er in 1958 op dat de overheid meestal deed wat ze moest doen. Tegenwoordig is dat nog maar 20 procent. Overheidsfunctionarissen en beleidsmakers worden door zogeheten 'daglicht'-wetten (*sunshine laws*) verplicht om een bepaalde minimale transparantie te bieden over bepaalde activiteiten. Maar die wetten zijn niet bedoeld om de aandacht te vestigen op het vaak onzichtbare werk dat de overheid dagelijks verricht om waarde te creëren in het leven van de burger. Denk aan het afval dat wordt opgehaald, de gaten in het wegdek die worden gerepareerd, de graffiti die wordt verwijderd en de kapotte straatverlichting die wordt gerepareerd.

### GEBREK AAN TRANSPARANTIE KAN SCHADELIJK ZIJN VOOR DE TEVREDENHEID, DE BEREIDHEID OM TE BETALEN, HET VERTROUWEN EN DE LOYALITEIT VAN DE KLANT

In 2009 ontwikkelde het stadsbestuur van Boston een smartphone-app, Citizens Connect (tegenwoordig BOS:311), waarmee bewoners meldingen konden doen bij de gemeente. Met behulp van de app kan een inwoner een foto van een probleem (bijvoorbeeld een gat in het wegdek) opsturen naar de gemeente. Dat beeld, met behulp van het GPS-systeem van de mobiele telefoon automatisch voorzien van de coördinaten van de locatie, wordt dan doorgestuurd naar de afdeling Openbare Werken. Mijn collega's Ethan Porter (George Washington University), Michael Norton (HBS) en ik onderzochten in 2014 samen met de gemeente Boston en Code for America in hoeverre de publieke perceptie van de overheid wordt beïnvloed als je laat zien welke werkzaamheden in reactie op meldingen van bewoners worden uitgevoerd. Mensen die op een website beelden konden bekijken van de uitvoering van aangevraagde werkzaamheden, bleken de overheid beduidend meer te vertrouwen en te steunen dan wanneer de website slechts een lijst liet zien van gerapporteerde en opgeloste problemen. Boston ging bovendien nog een stap verder. De gemeente vroeg haar medewerkers om foto's te maken van werkzaamheden en deze te delen met de bewoners die erom hadden gevraagd. Dat versterkte de betrokkenheid van de burger aanzienlijk: het aantal meldingen per maand steeg met in totaal zestig procent, en het aantal categorieën waarin meldingen werden gedaan met veertig procent. Door de toegenomen betrokkenheid van de burger kon de gemeente meer mensen inzetten om problemen op te lossen, want er waren er nu minder nodig om ze op te sporen. De gemeente kreeg meer voor elkaar.

Met doordacht toegepaste transparantie kan zelfs waarde worden gecreëerd wanneer privacy hoog in het vaandel staat, zoals in de gezondheidszorg. Samen met Kamalini Ramdas en Nazli Sonmez van de London Business School onderzocht ik dit bij de oogklinik Aravind Eye Hospital in Pondicherry, India. We bekeken daar een toepassing van operationele transparantie bij de zorg voor patiënten met glaucoom, een oogaandoening die de op één na belang-

PORTEMONNEES  
WAARVAN MEN DE  
PRODUCTIEKOSTEN  
LIET ZIEN VERKOCHTEN  
VEEL BETER

rijkste oorzaak is van blindheid en ongeveer twaalf miljoen Indiërs treft. Sommige patiënten kregen een consult onder vier ogen, volgens het normale protocol van de kliniek, andere in groepjes van drie of vier patiënten tegelijk. In zo'n groepje keken de patiënten toe hoe steeds één van hen werd onderzocht en luisterden naar de vragen van hun medepatiënt. Wij zijn blijven samenwerken met deze kliniek, en de uitkomsten die we door krijgen suggereren dat zo'n groepsconsult leidt tot een grotere tevredenheid over en betrokkenheid bij de behandeling. Patiënten zijn dan meer geneigd vragen te stellen en te leren van de interacties, houden zich trouwer aan de voorgeschreven therapie, en zijn ook meer geneigd op controle te komen dan patiënten die een traditioneel consult onder vier ogen hebben gehad.

Bedrijven proberen in het algemeen om de dienstverlening zo moeiteloos mogelijk te laten verlopen voor de klant. Toch zien we dat steeds meer organisaties beginnen te experimenteren met operationele transparantie. Het beeldscherm van de geldautomaten

van Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) in Spanje laat zien hoe er geld wordt geteld, gesorteerd en geschikt gemaakt voor uitgifte. Bij de meeste *drive-through*-locaties van Starbucks in de Verenigde Staten is de intercom vervangen door een videomonitor met camera-systeem. De klant die vanuit de auto

de bestelling plaatst, ziet hoe de barista de bestelling aanneemt en de instructies op de bakers schrijft. Bij Domino's kunnen klanten via de Pizza Tracker-app van het bedrijf volgen hoe de pizza wordt bereid, gebakken, ingepakt en bezorgd.

De Amerikaanse publieke omroep NPR en de podcast The Daily van de *New York Times* bieden luisteraars en lezers een kijkje achter de schermen van de nieuwsgaring en -verwerking. NPR verstuurt *live feeds* vanuit zijn studio's. The Daily interviewt de eigen verslaggevers van de krant. In Detroit heeft het bureau van de burgemeester geïnvesteerd in de Neighbourhood Improvement Tracker, een openbare website waar de burger per perceel het sloopwerk en de vergunningen voor nieuwbouw kan volgen. Zo wordt zichtbaar ge-

maakt hoe er wordt gewerkt om de stad er weer bovenop te krijgen.

Kortom, operationele transparantie kan een wezenlijke verandering teweeg brengen in het begrip dat mensen hebben van dienstverlenende organisaties en in hun perceptie van die organisaties en hoe ze ermee omgaan. Maar hoe zit het met de medewerker?

## **RONDE DIENSTVERLENINGSCYCLUS AF VOOR DE MEDEWERKER**

Zo'n jaar of vijftien geleden werd er baanbrekend onderzoek gedaan naar de dienstensector dat liet zien hoe belangrijk het is voor werknemers om te weten dat hun bedrijf resultaten levert aan tevreden klanten. Dat is een van de sterkste beïnvloedende factoren voor de tevredenheid van de werknemer. Een treffende illustratie daarvan bood een studie uit 2007 onder leiding van Adam Grant, een organisatiepsycholoog en professor aan Wharton. In dat onderzoek ontmoetten callcenter-medewerkers betrokken bij fondsenwerving voor studiebeurzen enkele studenten die zo'n beurs hadden gekregen. Daarop schoten hun productiviteit en doorzettingsvermogen omhoog. Maar wat gebeurt er wanneer klant en medewerker direct met elkaar in contact staan?

In 2012 voerden Tami Kim (Darden School of Business), Chia-Jung Tsay (University College London) en ik een experiment uit in de 'refter' Annenberg Hall van Harvard, waar dagelijks meer dan drieduizend maaltijden worden geserveerd. Dat gebouw dateert van het einde van de negentiende eeuw, toen restaurants hun gasten niet lieten zien hoe het er in de keuken aan toe ging. De bezoekers van Annenberg Hall die hun eieren, hamburger, of wat dan ook, op een speciale manier bereid willen hebben, moeten hun wensen opschrijven op een velletje papier en aan een medewerker geven. Die geeft de bestelling via een luikje door aan de keuken, waar de kok het product vervolgens bereidt en via hetzelfde luikje doorgeeft aan een medewerker, die het aan de klant overhandigt. De kok ziet de klant niet, en omgekeerd.

Voor ons onderzoek installeerden we een iPad met videoconferencing-software bij de toonbank, gericht

op de klanten, en één in de keuken, gericht op de koks. Vervolgens hielden we bij hoe lang het duurde om verschillende gerechten te bereiden en maten we de tevredenheid van de kok en van de klant. Toen we de iPads zo instelden dat alleen de koks de klanten konden zien, steeg de klanttevredenheid over het eten met veertien procent. Toen we ze instelden om omgekeerd ook de klant te laten zien hoe de kok aan het werk was, steeg de tevredenheid met 22 procent en werkten de koks 19 procent sneller. Eén van de koks vertelde ons: 'Als [de klanten] kunnen zien [hoe wij hun eten bereiden], waarderen ze dat, en dat waardeer ik dan weer. Het stimuleert me om het beter te doen'

Aanvullende enquêtes en experimenten maakten duidelijk dat klanten die zagen hoe de koks hun eten bereidden, het gevoel kregen dat er meer moeite werd gedaan om hen van dienst te zijn. Ze stelden die inspanning op prijs en waardeerden de service meer. Koks die hun klanten konden zien – de mensen voor wie zij zich inspanden – kregen het gevoel dat hun werk meer werd gewaardeerd en meer betekende. Daardoor steeg hun tevredenheid over hun werk en waren ze meer geneigd hun best te doen. Een opwaartse spiraal, kortom.

Een ander voorbeeld betreft Tessei, een Japans schoonmaakbedrijf dat ik samen met Ethan Bernstein onderzocht voor een casestudy van HBS. Dit schoonmaakbedrijf heeft de schier onmogelijke taak om de Japanse hogesnelheidstreinen – Shinkansen – tijdens hun korte stops op het station van Tokio schoon te maken. Dat betekent dat zij in zeven minuten tijd duizend zitplaatsen moeten schoonmaken. Ter vergelijking: dat zijn zes Boeing 737's in minder dan de helft van de tijd die het meestal kost om slechts één 737 schoon te maken. Rond de eeuwwisseling hadden de medewerkers van Tessei moeite om deze klus te klaren. Dat kwam onder andere doordat het werk ondergewaardeerd werd. Het gold als vies en lastig. Je schaamde je wanneer je als schoonmaker werkte voor Tessei. De werknemers probeerden daarom zo min mogelijk op te vallen bij de passagiers. In 2005 blies een nieuwe topman, Teruo Yabe, de schoonmaakdienst nieuw leven in, onder meer door medewerkers en passagiers zichtbaarder te maken voor elkaar. De oude lichtblauwe werkkleding, die niet opviel tegen

de achtergrond van de eveneens lichtblauwe kleurstelling van de wagons, werd vervangen door felrode pakken. Daardoor viel het de passagiers meer op wanneer de schoonmakers langskwamen en groeide hun waardering voor het schoonmaakwerk. Er ontstond meer interactie tussen de werknemers en de passagiers, met als gevolg dat de werknemers zich meer gewaardeerd voelden en nadrukkelijker betekenis beleefden aan hun werk. Werknemers gingen suggesties doen om het proces te verbeteren. Passagiers begonnen een handje te helpen door hun eigen plekken op te ruimen. Het prestatieniveau verbeterde ook meetbaar: tegenwoordig kan een ploeg van Tessei een trein in vier minuten schoonmaken.

Het chique Indiase Oberoi Hotels gaat nog een stap verder in operationele transparantie. Dat ontdekte ik in mijn onderzoek voor een casestudy van HBS samen met Ananth Raman (HBS) en Vidhya Muthuram (Blavatnik School of Government). Iedere werknemer bij deze hotelketen is gemachtigd om naar eigen inzicht tot een maximum van vijftienhonderd roepies (ongeveer 25 Amerikaanse dollars) uit te geven aan extra belevingsmomenten voor de gasten. Medewerkers worden aangemoedigd om de service aan te passen wanneer ze een kans zien om een gast extra blij te maken. De (enige) voorwaarde is dat ze moeten registreren wat ze hebben gedaan, zodat het bedrijf en andere medewerkers kunnen leren van hun creativiteit. Door de *feedback-loop* die zo is ontstaan, ervaren de medewerkers meer betekenis in hun werk, voelen de gasten zich beter bediend en verbetert het leervermogen van de organisatie. Mede door deze inzet worden de hotels van Oberoi vaak laaiend enthousiast beoordeeld door gasten en geldt de keten als een van 's werelds toonaangevende luxehotelmerken.

Ook in een omgeving waarin het praktisch niet goed mogelijk is om de medewerker zichtbaar te maken voor de klant, en omgekeerd, kan met technologie toch operationele transparantie worden geboden. In 2013 deed Domino's bij een vestiging in Salt Lake City een proef met het zogeheten 'Domino's Live': een

## TRANSPARANTIE STIMULEERT NIET ALLEEN DE VERKOOP, MAAR OOK HET VERTROUWEN EN DE TEVREDENHEID VAN DE KLANT

webcam in de keuken. De klant die met de Pizza Tracker-app een pizza bestelde (bij die ene vestiging in Salt Lake City) kon inloggen bij Domino's en dan volgen hoe zijn pizza werd gemaakt. Het effect bleek onverwacht groot: tienduizenden mensen uit het hele land logden in om toe te kijken hoe er bij die ene vestiging van Domino's

in Salt Lake City aan de lopende band pizza's werden gebakken. Domino's zag de potentie en gaf bekendheid aan Domino's Live op Facebook. Telkens wanneer iemand de 'Like'-knop aanklikte, sprong er een 'Like Light' aan in de keuken. De pizzabakkers wisten dan dat er (alweer) iemand was die het leuk vond om naar hen te kijken. Domino's heeft Domino's Live uiteindelijk stopgezet. Men voegde echter wel iets toe aan de Pizza Tracker: de mogelijkheid om een aanmoedigingsbericht te versturen naar de pizzabakkers, zoals 'Waar zou ik zijn zonder jullie?!' en 'Jullie zijn mijn pizza-helden!'. Uber deed onlangs iets vergelijkbaars en bouwde in de app een *prompt* in waarmee de passagier werd gestimuleerd de rit af te ronden met een bedankje en eventuele suggesties aan het adres van de chauffeur. Reactie van één van de chauffeurs: 'Mijn dag is goed als ik weet dat ik iemand anders een goede dag heb bezorgd'.

## HET RISICO VAN EEN AVERECHTS EFFECT

Operationele transparantie levert niet altijd positieve resultaten op. Er zijn omstandigheden waarin transparantie de klant kan tegenstaan en de medewerker kan ontmoedigen. Dat wil echter nog niet zeggen dat de 'luiken' dan maar weer moeten worden gesloten. Ik bespreek nu een aantal gevallen die om een zorgvuldige afweging vragen ten aanzien van operationele transparantie.

### Transparantie laat misschien zien wat mensen niet willen zien

De fijne details van huisvuil ophalen of dashcambeelden van gewelddadig politie-optreden zullen niet aan iedereen zijn besteed. Er is echter een verschil tussen

‘Ik zie dat liever niet’ en ‘Dat mag niet gebeuren’. Bij een activiteit die misschien niet zoveel interesse wekt, of die onaantrekkelijk is, gaat het om de vraag hoe transparantie verandering kan brengen in de manier waarop mensen erover denken en ermee omgaan. De stad Halifax, in het Canadese Nova Scotia, voerde in 2015 vuilniszakken in voor de inzameling van huisvuil, zodat iedereen kon zien hoeveel er werd weggegooid. Het huisvuilvolume dat werd aangeboden op de stoep daalde met bijna een derde en het recyclingvolume steeg met bijna een vijfde. Wanneer transparantie ertoe leidt dat mensen bezwaar maken tegen wat ze te zien krijgen, kan aan de hand van die ervaring een alternatieve benadering worden gekozen om de praktijk in de toekomst te verbeteren. Dashcambeelden van overmatig politie geweld wekten publieke verontwaardiging. Maar ze zorgden ook voor beter toezicht, verantwoording, gesprekken, aanpassingen in het beleid en betere training van de politiemensen op straat. Het is misschien prettiger om iets niet te hoeven zien, maar dat zorgt zelden voor de beste resultaten op lange termijn.

### Transparantie kan angstaanjagend zijn

Het kan heel onprettig zijn om stap voor stap te kunnen volgen hoe een bank jouw aanvraag voor een lening beoordeelt, of wanneer je je voortdurend bespied voelt door je leidinggevende. Ethan Bernstein (HBS) constateerde dat de productiviteit bij een Chinese fabrikant van mobiele telefoons met tien à vijftien procent steeg toen er gordijnen werden opgehangen rondom de productielijnen. Omdat ze niet langer het gevoel hadden dat ze op de vingers werden gekeken, werkten de werknemers meer geconcentreerd en voelden ze zich vrijer om dingen uit te proberen om het proces te verbeteren. Die gordijnen gaven hun een veilig gevoel, waardoor ze onderling ideeën gingen uitwisselen, teamgenootschap opbouwden en beter gingen presteren. Transparantie kan belemmerend werken wanneer die ons het gevoel geeft dat we in de gaten worden gehouden. Maar als het ons meer betrokken doet zijn, kan het ons vooruithelpen. Mijn collega Michelle Shell van HBS en ik zagen dat bijvoorbeeld bij klanten die de procedure voor hun lening aanvraag bij een bank op de voet konden volgen. Als

de klant daarbij een gemakkelijke mogelijkheid werd geboden om desgewenst contact op te nemen met een bankmedewerker, steeg de kans dat de klant de lening ook afsloot wanneer de bank een offerte deed.

### Transparantie kan het vertrouwen in de relatie schaden

Ergernis ligt op de loer wanneer transparantie laat zien dat een bedrijf partijdig is of met zijn werkzaamheden impliciete sociale normen schendt. Ernstig wangedrag van passagiers in de luchtvaart, bijvoorbeeld, blijkt vaker voor te komen bij vluchten waarop zowel business class als economy class wordt aangeboden en de economy-passagiers bij het instappen via de businessclass naar hun zitplaats moeten lopen. Dan krijgen ze duidelijk het verschil te zien tussen de beide klassen. Dit bleek uit een onderzoek van Katherine DeCelles (Rotman School of Management) en Michael Norton. In dit onderzoek bleek dat het effect verdween wanneer de passagiers achter de business class instapten, waardoor de economy-passagiers die niet te zien kregen.

Een ander voorbeeld is de tegenwoordig gebruikelijke gepersonaliseerde reclame. Tami Kim constateerde in een onderzoek samen met Kate Barasz (HBS) en Leslie John dat de consument zo’n persoonlijke aanpak op prijs stelt wanneer de adverteerder duidelijk maakt dat die is gebaseerd op informatie die de consument zelf heeft vrijgegeven over zichzelf. Persoonsgerichte reclame op basis van informatie die de adverteerder zegt te hebben afgeleid omtrent de consument, roept echter ergernis op. De consument wordt ook boos wanneer blijkt dat bedrijven hun informatie ongevraagd delen met derden.

### Transparantie is dodelijk voor sprookjes

Soms geloven we graag in een sprookje, en dan verstoort transparantie de pret. Winkels die dure sieraden, muziekinstrumenten of interieurartikelen verkopen, laten in hun winkel maar één exemplaar zien om van het artikel in kwestie iets bijzonders, unieks en mystieks te maken. De klantbeleving wordt versterkt door de illusie dat die ene ring, gitaar of vaas uniek zou zijn. In Disneyland zal degene die Mickey Mouse speelt tijdens de parade ook altijd dat zware en

verstikkende Mickey-hoofd op zijn kostuum moeten dragen, hoe warm het ook is. Niets is zo dodelijk voor een sprookje als teveel transparantie. In andere gevallen zijn we dan weer gefascineerd door het geheim van de smid. Er zijn allerlei rondleidingen in fabrieken en 'how it's made'-programma's op tv, en de *bloopers* en ongebruikte opnamen van favoriete films zijn razend populair. Disney biedt zelfs een 'Backstage Magic'-ervaring aan voor wie zelf besluit een kijkje achter de schermen te nemen.

### **Transparantie kan duidelijk maken hoe ineffectief een proces is**

Je bloed kan gaan koken wanneer je als klant door transparantie medewerkers meemaakt die, hetzij uit onkunde, onverschilligheid of machteloosheid, de waardepropositie van het bedrijf niet waarmaken. Denk nog maar even terug aan een situatie waarbij u ergens stond te wachten om te worden geholpen terwijl twee medewerkers met elkaar aan het kletsen waren en niet naar u omkeken. Of aan die medewerker klantenservice die voor de zoveelste keer excuses aanbood voor een probleem maar het niet kon verhelpen. Omgekeerd is het voor de medewerker een recept voor een burn-out om te worden geconfronteerd met openlijk ontgoochelde en negatieve klanten in de wetenschap dat hij/zij die nooit tevreden zal kunnen stellen. Daarom hebben veel callcenters, bijvoorbeeld, een verloop van ruim 150 procent per jaar. Die nadelige effecten doen zich vaak voor wanneer transparantie niet is ingericht op wederkerigheid en bevordering van het lerend vermogen. Dat ligt anders wanneer er ook feedback van klanten wordt gewonnen en daarvan wordt geleerd. Dan kan transparantie helpen om sneller verbeteringen door te voeren, en schept het ook mogelijkheden om die verbeteringen te vieren.

### **Transparantie kan laten zien dat zelfs de uiterste inspanning slechte resultaten oplevert**

Wanneer het werk achter de schermen laat zien hoeveel moeite er is gedaan om een teleurstellende uitkomst te bereiken, kun je als klant maar één conclusie trekken: dit bedrijf is slecht in wat het doet. Michael Norton en ik hebben dat onderzocht aan de hand van een experiment. De deelnemers in ons experiment pro-

beerden ieder één (van in totaal twee) online-datingsites uit. Beide sites leverden teleurstellende resultaten op, maar de site die liet merken hoezeer men zich had ingespannen om de klant te helpen werd door gebruikers als slechter ervaren dan de site die het werk niet liet zien. Dan was de conclusie: 'Als je zo ontzettend je best doet en meer dan dit heb je niet te bieden, dan ben je duidelijk niet erg goed in je werk'. Maar toch: als er fouten worden gemaakt, is tijdige transparantie nog steeds de beste weg. Het kan een bedrijf duur te staan komen in de markt wanneer het niet transparant is over fouten. De klant zal ook argwanend zijn ten aanzien van eventuele uitleg erover. 'Waarom wachtte Equifax veertig dagen om 143 miljoen mensen te vertellen dat hun vertrouwelijke informatie op straat lag', zou men zich kunnen afvragen. Of: 'Waarom wachtte Facebook drie jaar lang om bekend te maken dat Cambridge Analytica ten onrechte toegang had tot de gegevens van vijftig miljoen gebruikers?'

### **Transparantie kan duidelijk maken dat producten of diensten inferieur zijn aan die van de concurrentie**

Een vast gegeven in de markt is dat de klant die een product slecht, te duur of anderszins minder aantrekkelijk vindt, zijn boeltje zal pakken. Shwetha Mariadassou (Stanford), Yanchong Zheng (MIT) en ik constateerden dat zoiets het schadelijkst is wanneer de indruk bestaat dat een bedrijf slechter presteert dan de concurrentie of een benchmark voor de sector. Transparantie over de slechte prestaties van de klant, echter – denk aan uw energiebedrijf dat u vertelt dat u meer stroom verbruikt dan uw burelen – kan daarentegen een krachtige prikkel tot verandering geven. Het effect kan vooral groot zijn wanneer de leverancier beschamende mutaties in uw prestaties laat zien: u verbruikte vijf procent meer, maar uw burelen gemiddeld drie procent minder.

### **Transparantie kan wijzen op een gebrek aan vooruitgang**

We willen graag weten waar we aan toe zijn. Daarom werkt iedere site tegenwoordig met voortgangsbalken en geven sommige luchtvaartmaatschappijen hun passagiers op hun mobiel door hoe het staat met de

afhandeling van hun bagage. We hebben graag het gevoel dat we vooruitkomen; transparantie waaruit het tegenovergestelde blijkt, kan frustrerend zijn. In een recent experiment zag ik bijvoorbeeld dat mensen die weten dat zij de laatste in een rij zijn het veel eerder opgeven dan wanneer ze niet weten of er nog een wachtende achter hen is. Iemand die merkt dat hij nog steeds helemaal achteraan staat, zal zich afvragen of het wel de moeite waard is om te blijven wachten. Mensen die beseffen dat zij niet langer de hekkensluis zijn, zullen eerder blijven wachten.

### Transparantie kan duidelijk maken dat activiteiten schadelijk zijn voor werknemers of milieu

In 2013 kwamen duizenden werknemers in de kledingindustrie in Bangladesh om of raakten gewond toen het complex Rana Plaza instortte. In 2010 werden bij de ramp met het platform Deepwater Horizon miljoenen vaten olie geloosd in de Golf van Mexico. Door dergelijke rampen is de belangstelling voor slechte arbeidsomstandigheden en slecht milieubeleid sterk gegroeid. In reactie daarop zijn bedrijven nadrukkelijker gaan kijken naar de duurzaamheid van hun toeleveringsketens. De klant kan heftig en snel reageren bij de confrontatie met dergelijke problemen. Transparantie fungeert hierbij als een soort test: als u niet wilt laten zien hoe u omgaat met uw medewerkers of met de planeet, dan betekent dat waarschijnlijk dat u een aantal veranderingen moet doorvoeren. Wanneer, daarentegen, transparantie aantoont dat bedrijven duurzaam opereren, kan dat een krachtig effect hebben. Basak Kalkanci (Georgia Institute of Technology) en ik hebben experimenten uitgevoerd met Alta Gracia, een Dominicaanse kledingfabrikant die zijn werknemers een leefbaar loon betaalt, en met de koffiebranderij Counter Culture Coffee uit Noord-Carolina die zich inzet voor ecologisch duurzame productie. Samen met het Looma Project maakten we een kort filmpje over de arbeidsomstandigheden bij Alta Gracia waarin we de arbeiders aan het woord lieten over het leefbaar loon

dat ze krijgen bij Alta Gracia. Voor Counter Culture Coffee maakten we een filmpje over de milieuvriendelijke aanpak van dat bedrijf, bijvoorbeeld de compositering van het kaf bij het koffiebranden, zodat dat niet naar het stort hoeft. Wanneer deze filmpjes werden getoond bij verkooppunten steeg de kans dat de consument het product kocht met twintig procent ten opzichte van gewone reclamefilmpjes.

### Transparantie kan misleidend zijn

Transparantie is nuttig wanneer werkzaamheden in beeld worden gebracht. De illusie van transparantie – om het publiek te misleiden of te manipuleren – kan echter een heftig averechts effect teweegbrengen. AT&T en Apple laten tussen de berichten op het bandje voor wachtenden typgeluid horen om aan te geven dat er wordt gewerkt. Als klant snap je wat je hoort; je denkt niet dat er echt iemand aan het typen is. Dit kan echter snel fout gaan. Enkele jaren geleden gebruikte een bedrijf dat Premier Health Plans heette telemarketingsoftware waarin stemmen met zware accenten werden gebruikt. Aan het begin van het ‘gesprek’ stelde de ‘beller’ zich dan voor als ‘Samantha West’ en stelde een eerste vraag. De klant dacht aanvankelijk een echte medewerker van de klantenservice aan de lijn te hebben, maar kreeg vervolgens argwaan door de ongemakkelijke pauzes in het gesprek, het beperkte repertoire aan zinnen van de andere kant en de mechanische letterlijke herhalingen. ‘Bent u een robot?’, vroeg hij dan. De ontwikkelaars van de software hadden daarop gerekend, en

die vraag werd dan beantwoord met een ontwapenende lach en een wedervraag: ‘Ik ben een echt persoon. Kunt u mij goed horen?’ Het publiek trapte er niet in. Al snel werden online opnames geplaatst van mensen die ‘Samantha West’ ondervroegen om aan de kaak te stellen dat het allemaal onecht was.

Onlangs kwam Google met plannen voor een veel geavanceerdere telefoonrobot, Google Duplex. Die zou volautomatisch voor de consument restaurants en kapsalons en dergelijke kunnen bellen om reserveringen te boeken en afspraken te maken. De tech-

DUW TRANSPARANTIE  
NIET ‘DOOR DE STROT’  
BIJ DE KLANTEN,  
MAAR LAAT HEN ZELF  
BEPALEN WANNEER ZE  
MEER WILLEN ZIEN

nologie is adembenemend en het potentieel voor waardecreatie enorm. Maar als Duplex niet echt transparant wordt gemaakt, zullen mensen er snel klaar mee zijn zodra ze het gevoel krijgen dat ze worden bedrogen.

## INVOERING VAN OPERATIONELE TRANSPARANTIE IN UW ORGANISATIE

Gelet op alle potentiële voordelen en valkuilen van operationele transparantie, zal het management goed moeten nadenken over de manier waarop men dit invoert. Bij de inrichting van een dergelijk initiatief moet je je afvragen: wat laat je zien, wanneer en hoe?

### Wat laat je zien?

Een goede eerste stap is om je af te vragen welke momenten van het bedrijfsproces gemakkelijk en met minimale inspanning in beeld kunnen worden gebracht. Zo introduceerde een eetgelegenheid dat sterk inzette op toetjes operationele transparantie door een spiegel op te hangen aan het plafond boven de werkplek waar het lekkers werd opgediend en afgewerkt. De gasten, die tot dan toe tegen een hoge toonbank met espressomachines aan hadden gekeken, konden hun ogen niet van die spiegel afhouden.

Een andere optie is om je af te vragen welke informatie die toch al wordt vastgelegd misschien door klanten zou kunnen worden gewaardeerd. Om de zorg voor veteranen te verbeteren, ging het Amerikaanse federale agentschap voor Veteranenzaken enkele jaren geleden bijhouden hoe lang veteranen bij de vestigingen van het agentschap moesten wachten op een consult bij een arts. Onlangs werd deze informatie op de website gezet. Een ander voorbeeld is Quick Lane, een landelijke keten in de VS voor snelle autoreparaties. Dat experimenteerde met een digitaal informatiebord in de wachtkamers waarop de klant kon volgen hoe het stond met hun auto.

### Wanneer laat je het zien?

Transparantie bevordert de waardeperceptie van de klant over het geleverde vooral tijdens of pal na de werkzaamheden in kwestie. Transparantie over iets wat nog moet worden gedaan, is geen goed idee. In mijn onderzoek zag ik dat klanten tevredener zijn wanneer ze op een boekingsite als Kayak zien hoe het aanbod van tientallen luchtvaartmaatschappijen wordt doorzocht, dan wanneer hun bij het ingeven van de zoekopdracht alleen maar wordt *verteld* dat bij tientallen maatschappijen *zal* worden gezocht naar vluchten. Als bedrijf moet je de klant transparantie ook niet 'door de strot' duwen. Laat de klant zelf bepalen wanneer hij meer wil zien. Neem bijvoorbeeld UPS. Dat krijgt iedere werkdag zo'n 143 miljoen trackingaanvragen over pakketjes. Dat komt neer op een gemiddelde van zeven aanvragen per pakket. Met andere woorden: de gemiddelde klant komt zelf zeven keer in actie om na te gaan waar zijn pakketje zich bevindt. Stel je voor dat UPS in plaats daarvan iedere klant zeven keer per zending op een zelf gekozen moment zou bellen om even door te geven hoe het ermee staat.

### Hoe laat je het zien?

Visuele transparantie werkt het beste. De klant wordt bij voorkeur een kijkje in de keuken gegund, zodat er geen twijfel kan bestaan over de geloofwaardigheid van wat er wordt getoond. Is dat niet mogelijk, overweeg dan om een (animatie)filmpje en diagrammen te laten zien over het werk. Die bevorderen de waardeperceptie van de klant beter dan statische beelden, die op hun beurt weer effectiever zijn dan tekst. Transparantie werkt ook het beste wanneer die vrijwillig door bedrijven wordt geboden. Met transparantie afgedwongen door regelgeving, onderdruk van investeerders of andere factoren wordt geen vertrouwen opgebouwd.

Vergeet ook vooral niet om de transactiecycclus rond te maken. Transparantie is het meest effectief wanneer die wederkerig is: van de klant naar de bedrijfsvoering, en omgekeerd van de medewerker naar de

PATIËNTEN DIE  
GROEPSGEWIJS WAREN  
ONDERZOCHT DOOR  
EEN ARTS BLEKEN ZICH  
BETER TE HOUDEN  
AAN DE THERAPIE EN  
KWAMEN OOK VAKER  
OP CONTROLE

klant toe. Werknemers die achter een ‘scherm’ werken, zien niet hoe zij met hun werk de klant helpen. Dan merken ze ook minder dat hun werk wordt gewaardeerd. Dat ondermijnt hun motivatie. Bovendien kan transparantie medewerkers helpen om mensen op maat te bedienen en hun werk beter te doen.

## CONCLUSIE

Het moderne bedrijfsleven is in zekere zin het slachtoffer van de enorme productiviteitswinst die de afgelopen twee eeuwen is geboekt in de wereldeconomie. De consument heeft nu de beschikking over een duizelingwekkende reeks producten die vanuit de hele wereld worden vervaardigd en gedistribueerd, en diensten die met een steeds hogere frequentie worden geleverd. Door al die schijnbaar moeiteloze overvloed en al dat gemak gaat de consument het werk dat wordt gedaan echter ook steeds vanzelfsprekender vinden. Omgekeerd verliest de werknemer de mogelijkheid om te leren van de relatie met de klant en er motivatie aan te ontfangen. Laat bedrijven daarom weerstand bieden aan een reflex om activiteiten omwille van efficiëntie te ‘verbergen’. Ze kunnen zich beter afvragen wanneer en hoe ze al dat werk kunnen laten zien. Dan kan meer waarde worden gecreëerd voor zowel de klant als de werknemer.

### Over de auteur

R.W. Buell bekleedt het door UPS Foundation gefinancierde docentschap Service Management aan de afdeling Technology and Operations Management van de Harvard Business School, waar hij de leiding heeft over het onderwijs in het programma ‘Transforming Customer Experiences’ voor managers. Hij onderzoekt hoe activiteiten kunnen worden ingericht om klanten beter te betrekken bij bedrijven en heeft bedrijven wereldwijd geholpen om aantrekkelijker modellen van dienstverlening te ontwikkelen. Ten aanzien van dit artikel wil hij er, omwille van de transparantie, op wijzen dat hij in het verleden betaalde lezingen heeft gegeven bij Google en Uber.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title ‘Operational Transparency’, by Ryan W. Buell, in the March–April 2019 Issue of the Harvard Business Review, vol. 97, issue 3–4, pp. 102–113. © 2019 Har-

vard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2019 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijsen.