

Het einde van de hiërarchie Cultuur van vertrouwen werkt beter

29 september 2007 | Het Financieele Dagblad

Door: Cools, K.; Huffelen, A. van

KEES COOLS EN ALEXANDRA VAN HUFFELEN

Het belangrijkste dat wij hebben, zijn onze medewerkers' is een gevleugelde uitspraak van managers. Maar in de praktijk worden 'onze' medewerkers regelmatig onderschat, beknot, onderbenut of ondergewaardeerd. Door het ontbreken van vertrouwen, ruimte en respect, worden medewerkers vooral gecommandeerd en gecontroleerd. Dat leidt tot een tekort aan ondernemerschap en motivatie, slechte beslissingen, inflexibele en sterk gelaagde organisaties.

Het kan anders. Elf jaar geleden koos verzekeraar Interpolis ervoor het roer om te gooien en een cultuur van vertrouwen en openheid te creëren. Medewerkers kregen stapsgewijs steeds meer ruimte om zelf hun werk in te richten en daarmee de doelen van de onderneming te realiseren. In het achtste jaar van het proces opende het concern in het nieuwe hoofdkantoor een bedrijfsrestaurant zonder caissières: medewerkers rekenen zelf af. Het resultaat is dat 98% van alle gebruikte levensmiddelen vrijwillig wordt betaald. Bij een van onze grootste multinationals, waar openheid en vertrouwen niet de pijler is van gedrag en sturen, is een dergelijk betaalsysteem ook geïntroduceerd. Daar werd slechts 51% (!) vrijwillig afgerekend. Waar zou u liever willen werken?

Motivatie

Dat sturen op control niet werkt, en sturen op vertrouwen wel, hebben wij op de harde manier geleerd als directeur respectievelijk adviseur bij de afdeling Customer Relations (CR) van het netwerkbedrijf van Essent.

Drie jaar geleden was het sturingsmodel bij deze afdeling met ruim vijfhonderd medewerkers sterk top-down. Jack Welch, de charismatische oud-ceo van General Electric, was het grote voorbeeld. De matige prestaties van de afdeling bij de liberalisering van de energiemarkt gaven alle aanleiding voor een harde, centrale aanpak. Die werkte tot grote tevredenheid, want de afdeling haalde alle doelen voor kosten en efficiency.

Wij schrokken toen in ruim een derde van de medewerkers in een intern onderzoek aangaf niet gemotiveerd te zijn. Zij misten openheid en respect. Zij misten de ruimte en middelen om het werk goed te doen. Dat was geen basis voor duurzaam succes. Het roer moest om. Maar hoe?

Al snel bleek dat we een totaal andere leiderschapsstijl nodig hadden, gebaseerd op vertrouwen. De omslag was aanvankelijk een pijnlijk en moeizaam proces met harde persoonlijke confrontaties. Onder de titel ZIN startte een project waarin medewerkers, geselecteerd op basis van vrijwilligheid, de kans kregen de aansturing en cultuur van de hele afdeling te veranderen. De hele afdeling communiceerde en discussieerde over wat motiveert en wat hindert. 'Met veel plezier succesvol zijn' koos de groep als motto.

Inmiddels bepalen teams bij CR hun eigen prestatie maatstaven en targets. Ze bepalen zelf de bevoegdheden en de middelen die ze nodig hebben. Het resultaat: er wordt meer gelachen en veel opener en directer met elkaar gecommuniceerd. De medewerkertevredenheidsscores zijn scherp gestegen en behoren nu tot de top van het Nederlandse bedrijfsleven. Medewerkers praten met veel meer respect over het management en andersom.

De doelstellingen, die de teams zelf formuleren, liggen gemiddeld 10% tot 20% hoger dan de oude, sterk bevochten en gemanipuleerde 'targets'. De resultaten zijn beter dan ooit en ook de klanttevredenheid is flink gestegen. Medewerkers hebben initiatieven ontwikkeld om klanten beter te bedienen, processen te verbeteren en knelpunten tussen afdelingen te elimineren. Een managementlaag in de organisatie wordt geschrapt. Dat bespaart

niet alleen directe en indirecte kosten, maar het vermindert wrijvingsverlies, elimineert koninkrijkes en vergemakkelijkt de communicatie.

Het was geen eenvoudig proces en we zijn er nog niet. Sommige teams zijn nog niet helemaal 'aangehaakt'. Met het stimuleren van motivatie ben je nooit klaar. Maar de resultaten zijn niettemin verbluffend.

Harde leefregels

Sturen op control betekent dat managers hun medewerkers beschouwen als uitvoerders van door hen bedachte taken. De uitvoering van die taken wordt regelmatig gecontroleerd en geëvalueerd aan de hand van door het management opgestelde doelstellingen. Deze stijl past bij leiders die niet echt van hun mensen houden.

Daartegenover staat sturen op vertrouwen. Het management respecteert zijn medewerkers en gunt hun maximaal de ruimte om naar eigen inzicht en op eigen kracht de (ondernemings)doelen te bereiken. Zonder gedetailleerde controlemechanismen, maar met enkele simpele leefregels om onaangename verrassingen te voorkomen.

Sturen op vertrouwen begint bij een manager die ervan overtuigd is dat medewerkers optimaal presteren als ze serieus worden genomen en maximaal de ruimte krijgen. Die leider is geen zonnekoning, maar een stevige, sensitieve, enthousiaste persoon die openstaat voor ideeën en kritiek.

Deze leider zorgt ervoor dat alle medewerkers zich scharen achter de drie bouwstenen van elke onderneming: de waarden (waar sta je voor?), de doelen (waar ga je voor?) en een paar leefregels voor procesbewaking, zoals 'geen nieuws goed nieuws' of 'fouten maken mag, als je er maar van leert'. En hij of zij treedt hard op als medewerkers waarden of leefregels schenden.

Teams en afdelingen beslissen welke bevoegdheden ze nodig hebben, en dus —als complement— welke bevoegdheden ze hun baas toevertrouwen. Ook stellen zij, zoals in het Essent-voorbeeld geïllustreerd, hun eigen doelstellingen vast en geven ze aan welke middelen nodig zijn om die te bereiken. Een volgende stap, die vaak pas na enkele jaren kan worden bereikt, is dat medewerkers de organisatiestructuur en hun eigen beloning bepalen en hun manager benoemen.

Door deze manier van leidinggeven voelen medewerkers zich echt vertrouwd en gewaardeerd. Ze nemen het heft in eigen hand en willen laten zien dat ze in staat zijn te realiseren wat ze zelf hebben beloofd. Tegelijkertijd krijgt de manager een sterker mandaat en het vertrouwen van zijn of haar mensen voor het uitoefenen van de 'resterende' bevoegdheden. Dergelijk leiderschap trekt medewerkers aan die ambitieus zijn en graag zelf initiatief willen nemen.

Wetenschappelijke steun

Sturen op vertrouwen werkt bij CR, maar internationaal wetenschappelijk onderzoek laat zien dat dit geen toevalstreffer is. Veel experimenten en casestudies tonen aan dat control leidt tot onbedoelde, sterk negatieve effecten op vertrouwen. Tegelijkertijd bestaat er wetenschappelijke consensus dat vertrouwen cruciaal is voor samenwerking binnen bedrijven, zowel tussen medewerkers onderling als tussen manager en medewerker. Bovendien leidt sturen op vertrouwen tot betere beslissingen.

In zijn boek *The wisdom of crowds; why the many are smarter than the few* laat James Surowiecki zien dat besluitvorming door een groep onafhankelijke en diverse individuen aanzienlijk betere beslissingen oplevert dan besluiten van een paar experts. Een divers samengestelde groep medewerkers die de ruimte krijgt komt dus tot betere — en per definitie gedragen — inzichten en beslissingen.

Sturen op vertrouwen stimuleert ook de intrinsieke motivatie. Mensen krijgen meer plezier en voldoening in hun werk, zo blijkt uit recent onderzoek. Daarmee wordt de extrinsieke motivatie, met name geld en status, minder belangrijk. De noodzaak van financiële prikkels als bonussen en opties neemt af.

Sterker nog, de zogenaamde 'crowding out' theorie toont aan dat variabele beloning ten koste gaat van intrinsieke motivatie. Een illustratief voorbeeld daarvan is de introductie van een vergoeding van \$ 25 bij een Amerikaanse bloedbank met als doel het aantal deelnemers te verhogen. Het resultaat was juist een daling van 23% van het aantal donoren.

Onderzoek toont ook aan dat vertrouwen geven = vertrouwen krijgen. In hun boek *Freakonomics* vertellen Levitt en Dubner het verhaal van Paul, de bagelman. Paul verkocht bagels van \$ 2 door ze vlak voor lunchtijd neer te zetten bij bedrijven. Medewerkers moesten zelf die twee dollar in een kartonnen doos deponeren. Na lunchtijd kwam Paul langs om de resterende bagels en het geld weer op te halen. Een analyse van twee jaar liet zien dat het diefstalpercentage groter was wanneer de klanten de bagelman niet of nauwelijks zagen en naarmate de groepen medewerkers groter waren. Ook was het percentage groter onder managers! Blijkbaar is wantrouwen een selectiemechanisme voor het maken van carrière.

Wenkend perspectief

Is sturen op vertrouwen een reëel perspectief of Utopia en arbeiderszelfbestuur revisited?

Om te beginnen, veel ondernemingen die de route van control kiezen, betalen daar een hoge prijs voor; kijk naar Hagemeijer en Getronics eind jaren negentig of recentelijk Home Depot en ook IBM.

Zeker, sturen op vertrouwen stelt eisen aan leiderschap en bouwen aan vertrouwen kost tijd en past daarom niet noodzakelijk bij organisaties in crisis. Maar op termijn lijkt er nauwelijks een keuze voor ondernemingen die duurzaam succesvol willen zijn. Wel zijn er twee voorwaarden.

Allereerst mag de leider niet onmiddellijk de teugels aantrekken wanneer er een fout wordt gemaakt. Die natuurlijke reflex leidt tot het omgekeerde resultaat: meer angst, wantrouwen en vooral ontwijkgedrag en spelletjes. Mensen juist vertrouwen geven als er iets misgaat, is daarentegen een teken van kracht dat respect creëert.

De tweede voorwaarde is dat de leider sturen op vertrouwen stapsgewijs opbouwt en in de goede volgorde, de zogenaamde 'hierarchy of trust'. Begin niet met de kas open te zetten of op de eerste dag erop vertrouwen dat iedereen zijn eigen doelstellingen wel 20% hoger zal zetten, maar geef ruimte in kleine stapjes, dag in dag uit.

Drempels

Als sturen op vertrouwen zo fantastisch werkt, waarom gebeurt het dan zo weinig? Omdat er voor de leiders van vandaag een paar grote drempels zijn. In de eerste plaats is het creëren van een vertrouwenscultuur geen eenvoudig proces. Het vereist een langetermijnperspectief, kost veel (persoonlijke) energie en vereist het vermogen om goed te luisteren.

Op de tweede plaats is het beangstigend. Je moet loslaten wat je een leven lang hebt geleerd en ervaren. Het betekent ook accepteren dat er wel eens iets mis zal gaan, en dat er ook wel eens iemand misbruik zal maken van het gegeven vertrouwen. Het betekent vooral ook het veranderen van jezelf als manager. Het veranderen van je paradigma. Van het aangeleerde 'pakken of je wordt gepakt' en 'als je niet oplet, bedriegen medewerkers de boel', naar respecteren, waarderen en vertrouwen van iedereen.

Hoe verander je een paradigma? Je moet het zien en je moet er ook echt in geloven. Maar je ziet het pas als je het doorhebt, zoals Cruijff al zei. En in dit geval nog erger: je hebt het pas door als je het zelf doorleeft hebt. Doe het dus! Het lijkt een vicieuze cirkel, maar als je uit de cirkel bent gestapt en het succes ervan proeft, is er geen weg meer terug!

Kees Cools is executive advisor bij The Boston Consulting

Group en hoogleraar

Ondernemingsfinanciering aan de Rijksuniversiteit Groningen.

Alexandra van Huffelen is

directeur Customer Relations van Essent Netwerk bv.