

# Wanneer het Zappos-model wel en niet werkt

08-03-2016 11:49

'Take it or leave it', was de boodschap van Zappos-directeur Tony Hsieh. In de afgelopen jaren introduceerde de online retailer zijn holocratische zelfsturingsmodel. Werknemers konden de nieuwe manier van werken omarmen of met een zak(je) geld het bedrijf verlaten.

Holocratie, waarbij er geen traditionele rollen en functietitels meer bestaan, maar iedere werknemer verantwoordelijk is voor een aantal zelfgekozen taken, is volgens de ondernemer de manier om zijn bedrijf wendbaarder te maken, de productiviteit te verhogen en de bureaucratie te verminderen. De bedenker van de holocratie, Brian Robertson, deed in de februari-editie van RetailTrends uit de doeken waarom een snelgroeiende organisatie steeds minder wendbaar wordt. Die kan zich minder aanpassen, werknemers voelen zich minder betrokken en gaan met een onvoldaan gevoel naar huis. "Als de bureaucratie afneemt kan een organisatie sneller schakelen; cruciaal voor een retailer die succesvol wil blijven", aldus Robertson. Werknemers die mogen vertrouwen op hun eigen inzicht en werken vanuit hun passie en talenten, zijn meer betrokken en enthousiast over de onderneming.

Terug naar Zappos. Hsieh implementeerde zijn zelfsturingsmodel twee jaar geleden al, maar een paar honderd werknemers moesten de switch nog maken, weet [Business Insider](#). In maart vorig jaar vond hij het tijd om de pleister eraf te trekken. Wil je werken voor een baas of zelfsturend zijn? Uiteindelijk kozen 260 mensen, achttien procent van het personeel, ervoor de vergoeding aan te nemen en Zappos te verlaten.

Het resulteerde in spanningen en verwarring binnen het bedrijf, maar scheidde natuurlijk ook het kaf van het koren. De werknemers die over zijn, geloven in de visie van Hsieh, leidend tot een innovatiever Zappos.

## Lead link

Een van hen is klantenservicemanager Kelly. Volgens haar duurde het even voordat de holocratische manier van denken was ingeburgerd. Als manager werd zij een 'lead link' in het team, de cirkel. Daarin is zij vandaag de dag niet verantwoordelijk voor het aansturen van mensen, maar voor het stellen van doelen en planningen. Samen met haar team is ze weken bezig geweest met uitzoeken hoe zij haar baan kon herinrichten en om de holocratische werkwijze onder de knie te krijgen. "Het leek soms of we meededen aan een experiment dat nergens toe leidde. Je ziet de voordelen niet wanneer je midden in de chaos er iets van probeert te maken." Maar na een paar maanden kreeg ze het onder de knie en werd groot voorstander van de werkwijze.

Samen met Hsieh werkte ze aan het plan om flexibele werkplanningen te maken voor het callcenter. Ze was geïntrigeerd door het idee de medewerkers hun eigen schema's te laten maken, zolang al hun werk erin zou passen. Samen met Hsieh ontstond het idee voor een nieuwe cirkel, Open Market, een workforce tool waarmee alle klantenservicemedewerkers werken.

Hoewel de overgang van 'normaal' werken naar holocratie en het daardoor verliezen van collega's dus een spannende tijd was, heeft het voor veel mooie nieuwe initiatieven gezorgd. Kelly is nu verantwoordelijk voor de creatie van zelfmanagementtools. Zoals Role Marketplace, waarin werknemers alle openstaande rollen binnen een bepaalde cirkel kunnen inzien. Een functie die vooral handig was toen er honderden collega's binnen een maand vertrokken. En echt, Kelly weet niet meer hoe het is om bij een 'normaal, gestructureerd bedrijf' te werken. "Je hebt er niet dezelfde bevoegdheid en begrip van je eigen werk en doelen, zonder al deze tools te hebben die het makkelijk maken."

Veel bedrijven zijn in de afgelopen twee jaren gefascineerd geraakt door Hsiehs manier van werken. Retailers ontwikkelen zich sneller, maar bovendien spreekt het idee van veel verantwoordelijkheid vooral millennials aan,

een generatie die retailers moeten binnenhalen om toekomstbestendig te blijven.

### **Niet voor iedereen**

Maar voordat holacratie geïmplementeerd kan worden, zijn er voor een retailer nog wat hobbels te nemen. Zo vertelt Robertson aan RetailTrends dat ondernemers zich moeten realiseren dat gedrag en de perceptie van mensen niet snel te veranderen is. Aan bepaalde functies hangt bijvoorbeeld een bepaalde status en ambitieuze werknemers willen stijgen op de bedrijfsladder. In een holacratisch bedrijf kan dat niet meer, en niet iedereen kan daarmee omgaan.

Maar ook het psychische aspect heeft impact. Het voelt veilig om bepaalde beslissingen bij anderen neer te leggen. Organisatieadviseur Menno Lanting voegt toe dat binnen de top-downorganisatievorm veel verantwoordelijkheid is weggenomen bij de mensen die het dichtst op bijvoorbeeld de winkeloperatie staan. “Dat is niet zomaar terug te draaien.” Ook ziet hij valkuilen in het vastleggen van plannen en vorderingen in documenten die voor iedereen toegankelijk zijn. “Het is transparant, maar het gevaar is dat er een afrekencultuur ontstaat. Wat gebeurt er als iemand zijn rol niet goed vervult?” Hij waarschuwt voor een ‘schoolpleinsituatie’ waar kinderen – net als de cirkels in het holacratische bedrijf – mogen kiezen met wie ze wel en niet willen samenwerken, en er zo mensen worden buitengesloten.

Het is volgens hem dan ook makkelijker te integreren in jonge bedrijven die nog geen rigide bedrijfscultuur hebben. Een aantal van zijn tips aan retailers die willen starten: stel jezelf de vragen waarom het nodig is, wat je ermee wilt bereiken en of holacratie daarvoor het juiste middel is. En zorg dat je aan de randvoorwaarden van holacratie voldoet. Wees bijvoorbeeld realistisch of je de cultuur in huis hebt om de organisatievorm te faciliteren. Begin allereerst met een pilot. En: houd vol.

Zo stelt Zappos iedere nieuwe werknemer na de vijfweekse introductieopleiding de keuze: take it or leave it.

Het gehele artikel over holacratie is te lezen in RetailTrends 2. Klik [hier](#) voor een abonnement op RetailTrends.