

De gedwongen vrijheid bij Zappos

22-11-2016 10:25



Holacratie, het model waarbij iedereen en niemand de baas is binnen een organisatie. Waarin niet functieprofielen, maar mensen bepalen wie welke taak oppakt. Schoenenretailer Zappos is binnen de retail het bekendste voorbeeld waarbij deze verregerende vorm van zelfsturing onder het personeel is doorgevoerd. Een voorbeeld voor anderen, schetste ABN onlangs in zijn rapport 'Winst wordt een afgeleide van cultuur'. Ook Pim de Morree en Joost Minnaar raakten geïnspireerd door de aanpak van Zappos. De dertigers zegden hun baan op en reizen onder de naam [Corporate Rebels](#) de wereld over, op zoek naar 'geluk op het werk'. Hoe kan werk anders en beter worden georganiseerd, met minder hiërarchisch ingerichte organisaties? Het tweetal sprak met verschillende oud-medewerkers, die allen betrokken waren bij de implementatie van de nieuwe organisatiestructuur. Een ding is duidelijk: niet iedere medewerker is even blij met de 'opgelegde zelfsturing' die holacratie heet.

Zappos weet de ogen van de wereld op zich gericht door de implementatie van holacratie. Afgezien van de invoering, laat de etailer er weinig van horen. In hoeverre het succesvol is, blijft gissen. Het lijkt erop dat twee groepen nadrukkelijk op zoek zijn naar een definitief oordeel: holacratie-evangelisten wachten op bewijs dat het werkt, terwijl sceptici met een 'ik zei het toch'-blik wachten op het mislukken ervan.

Het besluit om holacratie binnen Zappos te introduceren, is top-down genomen. Dat is niet ongebruikelijk, vaak nemen oprichters en ceo's dat soort beslissingen. Daarbij proberen zij meestal de werknemers zo min mogelijk in de weg te staan. Bij Zappos, lijkt dat niet het geval te zijn geweest. "Onze ceo Tony Hsieh gelooft

zeer sterk in zijn idee van holacratie”, vertelt een van de medewerkers. “Daardoor kunnen we nauwelijks bepaalde ideeën uit zijn hoofd praten. We hebben niet het gevoel dat rekening wordt gehouden met de manier waarop wij holacratie ervaren.” Doordat de hele wereld toekijkt, voelt het alsof dit experiment móet slagen, vervolgt hij. “De meeste teams functioneerden prima voor de invoering van de nieuwe structuur. De een pikt het snel op en de ander heeft wat meer moeite, maar het is onzin om te denken dat dit model voor alle teams in een organisatie van deze omvang werkt.”

Voor de teams op het gebied van IT en development, hebben weinig met holacratie. “Mensen met een wat strakkere, minder creatieve functie, zoals finance en accounting, pikken het makkelijker op. Bovendien is niet iedereen getraind voor holacratie. Collega’s in het callcenter, die ’s nachts werken, kunnen nooit bij trainingen zijn omdat die doorgaans overdag gegeven worden. Vooral sommige nieuwere mensen hebben waarschijnlijk zelfs nog nooit van holacratie gehoord. Dus het is niet juist om te zeggen dat het hele bedrijf er gebruik van maakt.”

Een van de belangrijkste redenen voor Zappos om dit model te implementeren, is de redenering dat in steden waar het aantal mensen toeneemt, de innovatie toeneemt. In traditionele organisaties is de omgekeerde weg zichtbaar: meer mensen, maar minder innovatie. Zappos probeert dit probleem met holacratie te ondervangen. Maar net als de zelfbenoemde holacratie-sceptici, hebben ook Zappos-medewerkers moeite met het gebrek aan bewijs dat het model succesvol is. “Er wordt nooit iets gezegd over het niveau van de innovatie voor en na de implementatie van de holacratie”, zegt een van hen. “Er is geen data of ander bewijs dat laat zien of het werkt voor Zappos.”

Een ander punt van frustratie onder medewerkers, is de manier waarop het systeem in de praktijk werkt. “Er zou geen formele hiërarchie zijn met holacratie”, zegt een werknemer. “Een misleidende claim. We ervaren dezelfde hiërarchie als voorheen, alleen is die niet meer zo duidelijk en officieel. Het grootste probleem waarmee we worstelen is waarom we zouden moeten doorgaan met werken op deze manier, terwijl de meerderheid van de werknemers er niet eens blij mee is.”

Hype

Medewerkers die direct betrokken waren bij de implementatie van het holacratische model, zeggen te hopen dat de ‘hype’ zo snel mogelijk over is. “We wachten tot deze periode voorbij is en onze ceo met een nieuw initiatief komt”, vertelt een van hen. “Zelfs de mensen wiens taak het is holacratie te introduceren en implementeren, wachten op dat moment. We maken er constant grappen over.” Steeds meer teams slagen erin het systeem te omzeilen en naar eigen inzicht aan te passen, vervolgt hij. “Vergaderingen worden niet meer zo strak gehouden als oorspronkelijk zou moeten. De meesten van ons proberen het systeem vooral menselijker te maken.”

Hoewel een aantal medewerkers gefrustreerd overkomen als het over holacratie gaat, blijken ze nog steeds in hoge mate loyaal aan Zappos. De meeste werknemers die al lang in dienst zijn vechten ervoor om de originele bedrijfscultuur te beschermen tegen de impact van holacratieprocessen- en procedures. “We houden ervan om hier te werken”, vertelt een van hen. “We geven niet makkelijk op. We zien de implementatie van holacratie als een tussenstap naar verdere organisatorische innovatie en vrijheid. Maar ik zou persoonlijk nooit voor deze one-size-fits-all aanpak hebben gekozen.” Hij zou meer gevoel hebben voor een manier om vanuit het personeel zelf tot meer zelfsturing en minder hiërarchie te komen.

Het besluit van Zappos om een strak systeem als holacratie te gebruiken voor meer zelfsturing, is een gok. Een van te voren gedefinieerd en opgelegd systeem, komt in de plaats van een echte dialoog tussen medewerkers. Op andere aspecten binnen Zappos, blijkt het personeel zijn werkomgeving nog steeds hoog te waarderen. Ze voelen zich gewaardeerd, tonen zich loyaal en voelen zich toegewijd om Zappos aan succes op

lange termijn te helpen. Nu maar afwachten of die loyaliteit deze voor hen frustrerende holacratie-periode overleeft.