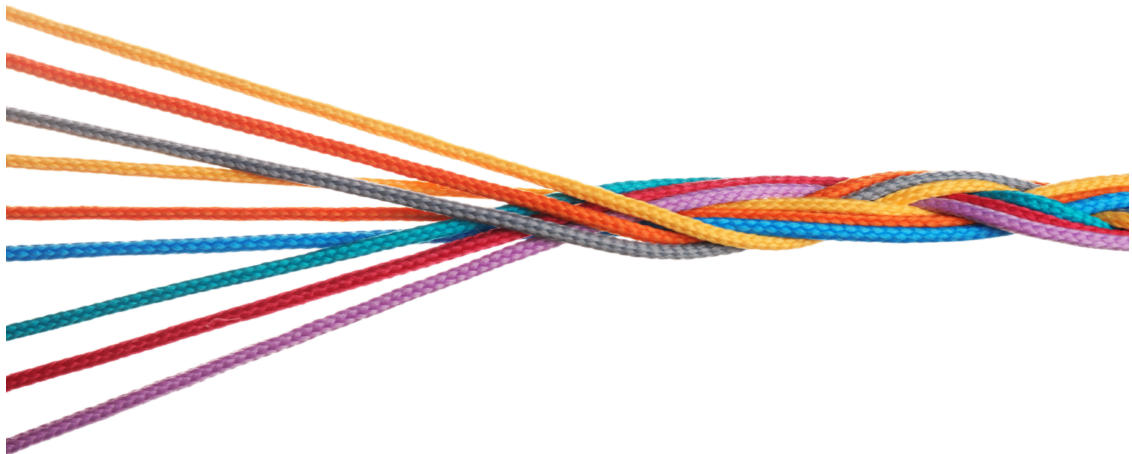


STRUCTURE FOLLOWS STRATEGY?

HOE STRUCTUREER JE VANUIT EEN TOPSTRUCTUUR EN BESTURINGSMODEL
WAT ZIJN CRITERA OM ORGANISATIES TE STRUCTUREREN
HOE STUUR JE DE BENODIGDE TRANSFORMATIE
HOE BLIJF JE BEWEEGLIJK



STRUCTURE FOLLOWS STRATEGY.

Dit is de beroemde uitspraak van McKinsey. Structuur moet de uitvoering van je strategie ondersteunen. Organisatiestructuren zijn echter nooit volmaakt. Er is geen beste structuur. De structuur is dan ook gewoon een hulpmiddel. Dat moet je regelmatig onderhouden en vernieuwen. En ondoordachte structuurwijzigingen leiden tot slechte prestaties en ongelukkige mensen. Een paar uitgangspunten bij het denken over structuur zijn handig. Je structuurkeuze moet dus je strategie ondersteunen. En dat betekent vrijwel altijd de verandering mogelijk helpen maken die de nieuwe of herijkte strategie vraagt. Veel organisaties voelen wel dat ze iets moeten. En dat vraagt om **versnelling** van de bewegingsenergie van een groep mensen in je bedrijf. Veranderen doe je niet door erover te schrijven en te praten, het versnellen komt door dit omzetten in energie! Ten tweede geldt dat structuren over langere tijd zichzelf 'vastzetten in gewoontes'. Dus structuurkeuzes worden zichzelf versterkende werkpatronen van afdelingen die op termijn 'verkokeren' in hun eigen gelijk. De keten sturen voor de voortbrenging van waarde naar de markt, wordt dan steeds lastiger door die verkoking. Dat 'vastzetten in gewoontes' is natuurlijk vanuit een goede intentie, maar vast loop je wel ;-), vast in je eigen structuurhokjes. Ten derde wordt veranderen vaak gezien als 'moving with boxes', het schuiven met hokjes en alles bleef toch min of meer hetzelfde. Dat is de slechte manier van structuuringrepen doen, zonder een visie erachter wat je ermee wilt en moet bereiken. Mensen willen het nut ervan zien, het lerend vermogen aanspreken en mee kunnen doen om zo 'de wedstrijd te kunnen volgen'.

Structureren begint met nadenken over besturing! Wat wil ik bereiken, waarmee bereik ik dat? Hoe bouwen we specialismen op van hoog competente groepen medewerkers? Hoe verbinden we de mensen onderling? Waar ligt het accent in de noodzakelijke samenwerking?

CEO

- Richting geven, boegbeeldfunctie naar buiten
- Lange termijn koers uitzetten voor een gezonde toekomst
- Cultuurdrager, cultuur-voorbeeld "Chief Example Officer", de versnelling komt van hem/haar

CTO – de transformation officer

- Sturen van de transformatie met een grote ambitie die in fases de organisatie meeneemt
- Neerzetten van de veranderingsstructuur en de ondersteunende functies hiervoor in bijvoorbeeld een 'Transformation Office'
- Directievoering als mede-bestuurder gericht op productiviteitsverbetering

CFO

- Prudent financieel beleid gericht op een gezonde basis voor lange termijn
- Ruimte maken voor investeringen in vernieuwing
- Bewaker van rendement op vermogen als ook op de productiviteit in de organisatie

Besturing is prioritering en toewijzen van schaarse middelen. Hoe komt deze besluitvorming tot stand? Wie praat waarover? Wie zijn er nodig voor juiste afwegingen van alle opties en belangen? Een goede werkwijze is vaak een zo plat mogelijke organisatie met een klein directieteam dat een grotere groep managers of directieleden betreft bij Strategie, Innovatie, Strategische PersoneelsPlanning en Veranderkalender annex Jaarplan. Dat zijn vier themasessie met de grote groep, the leading coalition.

Een kleine top ... maar met welk takenpakket?

Een compact directieteam

- Bepalen van de hoofdtaken voor de toekomst, de lange termijn.
- Zorgen voor sturing op productiviteit en prestatieniveau leidend tot een goed rendement.
- Dit DT zet de lijnen uit, stuurt vervolgens op gedrag door actieve coaching.

Een in hoge mate gedelegeerde besluitvorming van de operatie

- Geef heldere kaders, brede wegen met 'hoge stoepranden'.
- Bepaal welke verantwoordelijkheid er is per manager en hoe afstemming plaatsvindt.

Een overlegstructuur tussen de managementlagen i.p.v. op de lagen zelf

- Welke onderwerpen bespreken we waar en wie beslist in de keten.
- Hoe komt actieve inbreng, meepraten, meedenken, meebeslissen tot stand.
- Wat betekent het accepteren van een besluit en hoe ga je om met verschillen van inzicht. Niet langer alles op basis van consensus, maar op basis van consent.

Een organisatiestructuur is altijd een hulpmiddel tot realisatie van de strategie. De strategie is vaak statisch beschreven in analyses en doelen. Maar het gaat er natuurlijk om nieuwe inzichten om te zetten in competent gedrag. Een structuur veranderen moet dan ook gepaard gaan met verandering besturingsmodel (besluitvorming, verantwoording), zoals we hierboven beschreven.

Veranderen van primaire focus in de organisatie kan langs verschillende invalshoeken:

- Klant en markt centraal
- Functionele Processen centraal
- Productie – Logistiek – Customer service - Sales als voorbrengingsketen centraal
- Producten centraal
- Geografie centraal

Datgene dat je centraal plaatst krijgt veel aandacht. En kiezen voor het ene vraagt altijd compensatie op andere aspecten. Leer daarom je leiders hoe om te gaan met sub-optimale situaties i.p.v. 'de organisatie de schuld geven'.

Hoe breng je alle ingrediënten bij elkaar tot een sterk geheel.

De uitdaging: anders besturen, door anders te denken over sturen, over innoveren, over veranderen, over tijd. 'Je loopt een periode met een aantal mensen samen een eindje op' ... Hoe stuur je op succes? Wat is succes en waardoor ontstaat het eigenlijk? Geloof je meer in ontwerpen of meer in ontwikkelen? En hoe handel je dan? Er is niet één beste besturingsmodel noch beste organisatiemodel, maar wat is er NU dan nodig?

Welke lijnen zet de top-structuur (RvB, Directie) in een organisatie uit?

1. Visie op de markt, een product- of service-concept dat een nieuwe betekenis kan brengen
2. Waarden en normen die we als samenwerkingsprincipes hanteren (de kwaliteitslat leggen)
3. Principes van productiviteit, kwaliteit en van te leveren prestatieniveaus om competitief te zijn

Ontwerpcriteria voor top-structuren:

Hoe sturen we op waarde?

- Welke waarde in onze producten en diensten zijn de basis voor waarde voor de klanten?
- Welke waarde in onze producten en diensten raakt verouderd, is gekopieerd, is OK maar te duur?

Hoe sturen we op continu veranderen, beweeglijk blijven, aanpassingsvermogen versnellen?

- Welke ontwikkelingen zijn er in de maatschappij, markt en bij onze belangrijke klanten?
- Waar willen en moeten we in groeien, excelleren, ontwikkelen?

Hoe sturen we op continue productiviteitsverbetering?

- Welke kostenstructuren zijn niet langer concurrerend genoeg?
- Welke opbrengststructuren kunnen we niet leveren op dit moment en willen we wel leren?

Mate van concentratie en fragmentatie (verspreiding/diffusie) van processen

- Waar meer centralisatie en waar meer decentralisatie?
- Welke complexiteit vraagt om concentratie en welke vraagt om diffusie van competenties?
- Hoe het delen van kennis en organisatorische competenties te sturen?

Mate van delegatie van beslissingen

- Wat centraal te beslissen en wat decentraal te laten?
- Waar ligt het ondernemerschap en met welke mate van vrijheidsgraden?
- Wat is de minimale basis-set aan uniforme spelregels voor besluitvorming?

Mate van integratie van marktsegmenten, organisatie-onderdelen en/of processen in functies

- Separeren of integreren van functies, expertisegebieden?
- Mate van bundeling en schaalversterking versus mate van ontwikkeling van unieke competenties?

Veranderen van strategie betekent **veranderen van leiderschapstijl, besturing, samenwerking in de ketens en structuur**. Besturingsmodel veranderen leidt tot herbezinning op prioriteiten. Laat je mensen rouleren die >6-8 jaar op een job zitten om nieuwe energie en leervermogen te ontwikkelen.

‘Transformeren’ of gewoon veranderen?

Transformeren vergt een langdurig programma dat de organisatie laat groeien naar een hoger prestatieniveau. Aangejaagd door maatschappelijke en technologische ontwikkelingen die strategische consequenties hebben. Opgejaagd door aanhoudende concurrentie ook. Dat vergt grote investeringen in nieuwe technologie, nieuwe werkwijzes in alle processen. De levenscycli van producten, concepten, visies nemen af. Meestal is de looptijd nog slechts een aantal jaren.

Transformatie programma's beginnen altijd met grote ambities en zijn daarom niet zonder risico op teleurstelling: 30% slaagt in het bereiken van het beoogde resultaat.

Antwoorden vinden en die onderscheidend zijn is dan de sleutel. Dit is vaak gedreven door disrupties in jouw markt door derden, door discontinuïteiten in bestaande werkwijzes veelal gestuurd door nieuwe technologie en door nieuwe vormen van waardecreatie. Triggers voor de noodzaak tot transformeren zijn vaak: Duurzaamheid, Digitalisering, Internationale ecosystemen, Economische orde-verstoring, Veiligheid.

Transformeren en snelheid maken.

Veel transformaties, grote veranderingstrajecten, lopen vast, doordat:

- De noodzaak wordt niet helder gemaakt voor alle mensen.
- Er verloopt veel te veel tijd tussen idee 'we moeten versnellen' en de start 'we gaan versnellen door ...'.
- De obstakels voor de transformatie worden vooraf zwaar onvoldoende doordacht en we lopen steeds weer vast en draaien in kringetjes om de hete brij heen.
- Er wordt niet georganiseerd op een paar eerst zichtbare successen, die zorgen voor het geloof in resultaten op lange termijn.

Momentum bouwen en houden.

Jaar-1 gaat vooral over de 'Noodzaak tot veranderen te verkopen' en daarmee een slaagkans op een betere toekomst. Dat helpen verbeelden voor de mensen en ze bewegen mee te willen doen in het mogelijk maken hiervan is de hoofdtak. De noodzaak verkopen kost tijd en zal vaak herhaald moeten worden. Het moet gaan beklijven. Mensen stappen pas in als het idee postvat en een beetje van hen zelf wordt. Dan kun je een eerste slag maken en een eerste succesje boeken in je verandering. Ga je te snel in stap-1 dan stagneert het proces. Direct na het ontstaan 'begrip van de noodzaak' moet je **snel gaan**. Snel eerste stappen maken. Jaar-2 gaat over de 'eerste resultaten verkopen'. Zie je wel dat het ons lukken gaat. Dan tegelijk 2-3 nieuwe KPI's definiëren en gaan meten op prestatieverbetering. Jaar-3 is dan vooral 'doorzetten op gedrag en cultuur' en de waarde-creatie van de transformatie nu echt zichtbaar maken naar de markt.

De mensen helpen met instappen nadat je ze deelgenoot hebt gemaakt van de noodzaak en de ruimte om mee te doen. Dat helpen instappen, betekent ze aanzetten tot versnelling in hun eigen gedrag. Versnellen is niet harder werken, niet meer uren maken, niet onhaalbare targets stellen. Nee, niets van dit alles. Het is met focus werken, discipline in denken en doen, per direct aanpakken van de dingen die nu beter en anders moeten, het dappere gesprek durven voeren.

Dat vraagt per direct bij de start om het opbouwen van verandercapaciteit, van nieuwe kennis en vaardigheden. Mensen helpen te leren (coaching, training en 'afkijken') hoe ze kunnen meedoen in het nieuwe tijdperk. Dat geeft hen het gevoel een bijdrage te kunnen leveren. En dus niet alles met externen doen. Die heb je vaak wel nodig voor enig voorbeeldgedrag en kennisinjecties. Maar niet om het veranderplan te laten slagen. Dat moet uit de organisatie zelf komen! En tot slot, zoals Edgar Schein al langer betoogd ... Leren komt niet vanzelf ondanks goede intenties! Versnellen van de leercurve komt alleen tot stand door gestuurd gedrag binnen de noodzaak om iets te moeten doen en dan inzien dat dit tot een betere toekomst leidt.