

# Inhoud

Voorwoord 7

1. Beperkingen van de hiërarchie bij steeds snellere verandering 11
2. Kansen aangrijpen met een duosysteem 27
3. De inzet: een gewaarschuwd mens... 47
4. Leiderschap en evolutie 59
5. De vijf principes en acht versnellers in actie 75
6. Onvermoeibaar urgentiebesef ontwikkelen en voorleven 103
7. De grote kans 121
8. Aan de slag: vragen en antwoorden 141
9. De (onvermijdelijke) toekomst van strategie 157

## *Bijlagen*

Bijlage A: Kunnen je best practices je redden? Een evaluatie 165

Bijlage B: Moet je nu iets ondernemen? Een evaluatie 175

Over de auteur 183

# 1.

## **Beperkingen van de hiërarchie bij steeds snellere verandering**

Dit is een boek over pioniers, voor pioniers.

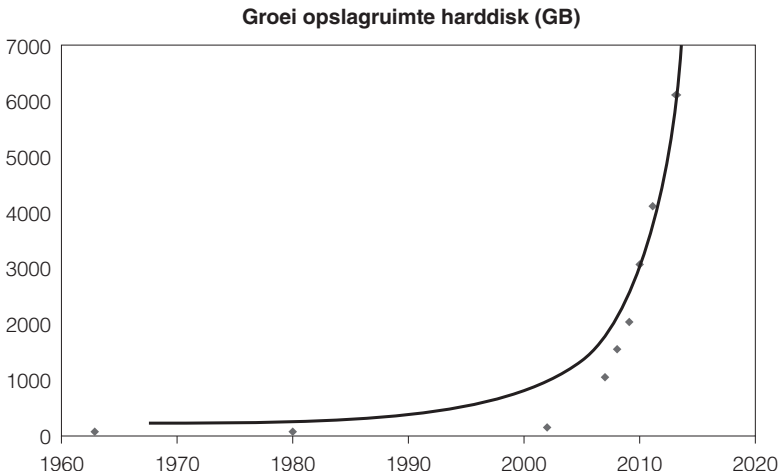
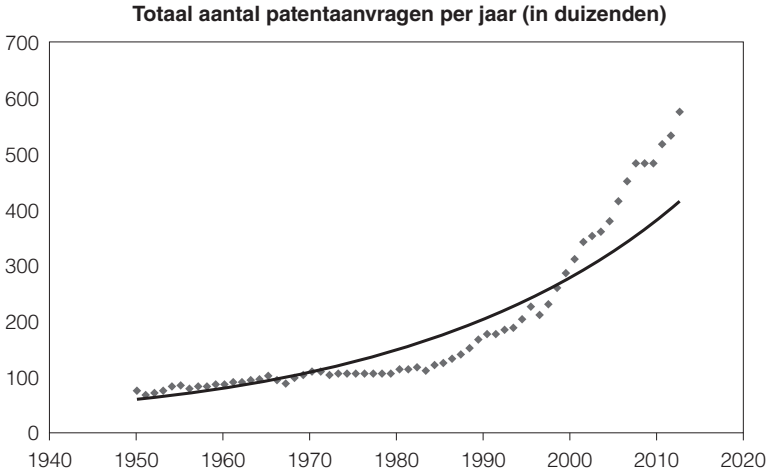
De onderwerpen die ik behandel, hebben alles te maken met één observatie: overal hebben organisaties de grootste moeite om het steeds snellere tempo van veranderingen bij te benen, laat staan vóór te blijven.

De meeste mensen merken niet hoezeer de wereld in beweging is, en dat is een probleem. De feiten liegen er niet om. Volgens vrijwel elke bedrijfsindex razen de ontwikkelingen voort. Ook wat er op het spel staat – financieel, sociaal, politiek en op milieugebied – neemt exponentieel toe.

In deze nieuwe wereld worstelen leiders van bedrijven met de vraag hoe ze concurrerend moeten blijven en rendabel kunnen groeien te midden van de toenemende turbulentie en ontwrichting. Elk bedrijf dat de startfase voorbij is, is veel beter ingesteld op efficiëntie dan op strategische wendbaarheid – het vermogen om kansen te benutten en bedreigingen snel en vol vertrouwen te omzeilen. En die focus is een groot probleem.

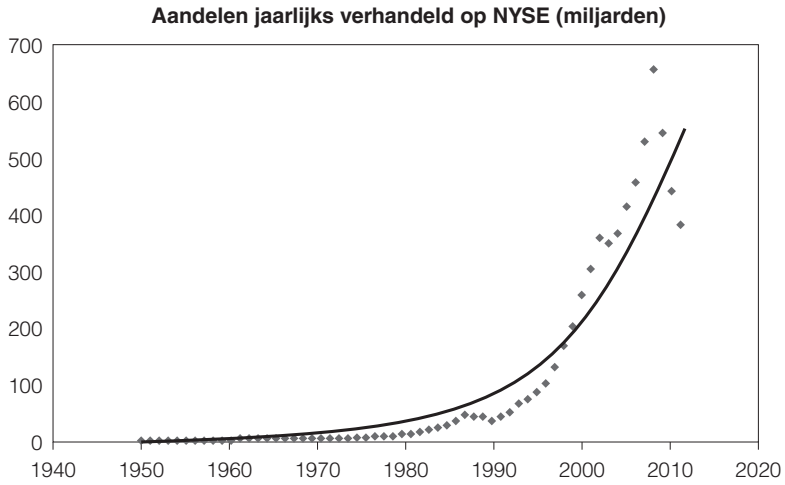
Versnellen!

## Hoe je het ook bekijkt, de wereld is sneller geworden

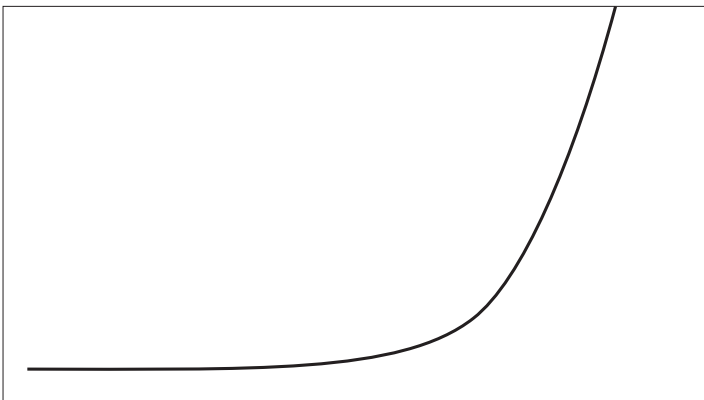


Bron: us Patent and Trademark Office (geregistreerde patenten), diverse mediaverslagen en datafiles (harddisk-opslag)

## Beperkingen van de hiërarchie bij steeds snellere verandering



### Tempo van verandering



Bron: New York Stock Exchange (verhandelde aandelen)

## Versnellen!

Tallose bedrijven – zoals Borders en Research in Motion (RIM) – zagen dat een grote strategische omslag nodig was. Maar ze herpakten zich niet snel genoeg en belandden aan de zijlijn, voorbijgestreefd door behendiger rivalen. Steeds zien we hetzelfde patroon: een organisatie die plotseling voor een reële bedreiging staat of een grote kans ziet lonken, probeert – tevergeefs – ingrijpende veranderingen door te drukken met structuren, processen en methoden die in het verleden goed uitpakten. Maar ze werken niet meer, die oude manieren om nieuwe strategieën te formuleren en uit te voeren.

Vroeger heroverwogen bedrijven hun basisstrategie alleen als ze daartoe werden gedwongen. Tegenwoordig zit je al in de gevarenzone als je niet minstens om de paar jaar – naast de continue aanpassing aan een veranderende context – je koers ter discussie stelt en snel de noodzakelijke operationele wijzigingen doorvoert. Dat is wat een snellere wereld ons aandoet. Iedere leider zal beamen dat de spanning tussen ‘de moordende concurrentie voor blijven’ en ‘dit jaar resultaten leveren’ overweldigend kan zijn.

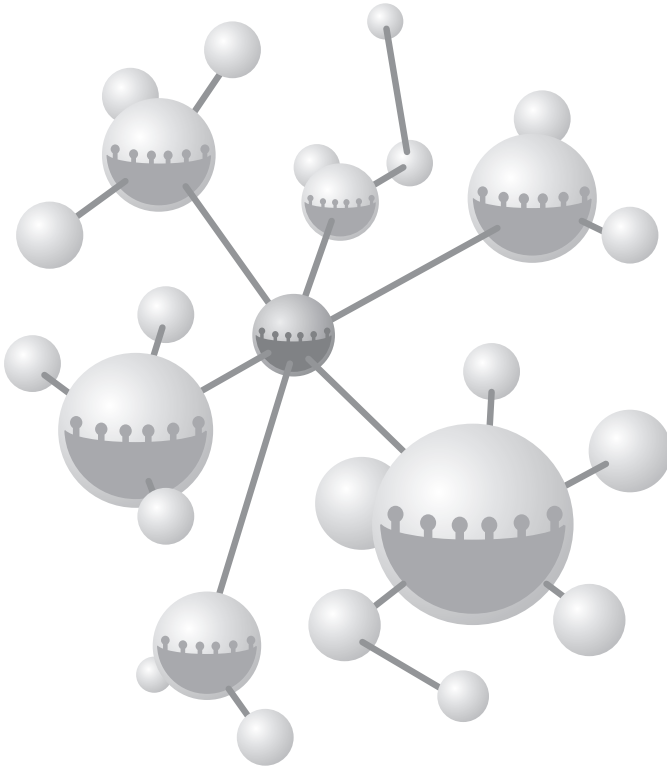
We moeten niet veronachtzamen wat er nodig is om een bedrijf van dag tot dag te runnen. Daarvoor voldoen traditionele hiërarchieën en managementprocessen nog steeds prima. Wat ze niet zo goed doen, is de belangrijkste gevaren en kansen vroeg genoeg opsporen, innovatieve strategische initiatieven flexibel genoeg formuleren, en vooral die initiatieven snel genoeg uitvoeren.

## VAN NETWERK NAAR HIËRARCHIE

Vrijwel alle succesvolle organisaties doorlopen een vergelijkbare levenscyclus. Ze beginnen met een netwerkachtige structuur,

## Beperkingen van de hiërarchie bij steeds snellere verandering

een soort zonnestelsel met een zon, planeten, manen en zelfs satellieten. De oprichter staat in het midden. Vanuit knooppunten werken anderen aan diverse initiatieven: ze zoeken kansen en nemen risico's vanuit een visie waarin mensen zich kunnen vinden. Energieke, enthousiaste individuen zijn wendbaar, volop in beweging.



In de loop van de tijd maakt een organisatie diverse stadia door (later meer over dit belangrijke punt). Ze ontwikkelt zich tot een onderneming met een hiërarchische structuur en de bekende



## Beperkingen van de hiërarchie bij steeds snellere verandering

Sommige mensen doen dit af als een bureaucratisch restant uit het verleden dat niet berekend is op de eisen van de eenentwintigste eeuw. Weg ermee. Op de schroothoop. Opnieuw beginnen. Organiseer je bedrijf als een spinnenweb. Elimineer het middenkader en laat het personeel zichzelf aansturen. Maar de managementhiërarchieën die goede ondernemingen zo vanzelfsprekend vinden, vormen een van de verrassendste innovaties van de twintigste eeuw. Ze zijn nog altijd absoluut noodzakelijk om organisaties goed te laten functioneren.

Voor een deel zijn ze zo verrassend omdat ze bij veranderingen aan te passen zijn, omdat ze meer aankunnen dan puur herhalen – in elk geval tot op zekere hoogte. We hebben geleerd hoe we binnen een hiërarchie initiatieven moeten lanceren om nieuwe taken aan te pakken en de oude te verbeteren. We weten hoe we nieuwe problemen moeten opsporen, gegevens moeten vinden en analyseren op een dynamische markt, hoe we een bedrijfsplan moeten opzetten om te veranderen wat we maken, hoe we het moeten maken, hoe we het moeten verkopen en waar we het moeten verkopen. We hebben geleerd deze veranderingen door te voeren met behulp van extra taakgroepen, expertteams, projectmanagementafdelingen en *executive sponsors* die de nieuwe initiatieven in de directie bepleiten. We kunnen dit alles aan terwijl we ook onze dagelijkse werkzaamheden verrichten, omdat deze strategische verandermethodologie goed past binnen een hiërarchische structuur en de basale managementprocessen. En dat is precies wat leiders overal ter wereld elk jaar doen, en steeds méér doen.

Elke relevante enquête onder leidinggevenden die ik de laatste tien jaar onder ogen heb gekregen, meldt dat ze meer strategische initiatieven lanceren dan ooit. Competente leiders probeerden altijd al de productiviteit te vergroten, maar nu willen ze



## Versnellen!

meer en sneller innoveren. Wanneer traditionele organisatieculturen – vaak in de loop van tientallen jaren gevormd – vertragend werken, proberen ongeduldige leiders die te veranderen. Het doel van dit alles is natuurlijk een snellere rendabele groei om de concurrentie bij te houden of voor te zijn.

Maar uit dezelfde enquêtes blijkt dat deze initiatieven vaak weinig succes hebben. Een recente koerswijziging bij JCPenney bijvoorbeeld zag er een paar maanden lang bijzonder veelbelovend uit. En toen stortten alle verschillende strategische projecten in.

## DE BEPERKINGEN VAN MANAGEMENTHIËRARCHIEËN

De frustraties van deze realiteit zijn bekend.

Telkens weer geef je dezelfde paar betrouwbare mensen de leiding over belangrijke initiatieven. Zo beperk je wat er kan worden gedaan en in welk tempo.

Communicatie tussen zuilen (silo's) verloopt niet snel en goed genoeg. Dat geldt ook voor de informatiestroom van de top van de organisatie naar onderen en vice versa. Per saldo betekent dit meer vertraging en achterstand.

Zelfs zinvolle regels, procedures en beleid belemmeren het strategische tempo. Onvermijdelijk neemt hun aantal toe wanneer ze worden geïmplementeerd als oplossingen voor reële problemen met kosten, kwaliteit of toezicht. Maar in een snellere wereld worden ze hobbels op de weg, zo niet obstakels van beton.

De kortetermijnfocus op de kwartaalcijfers komt in conflict met de gedrevenheid om de concurrentie voor te zijn. Staan op de vergaderagenda een grootschalig programma om de inno-

vatie uit te breiden én de schoonmaakwerkzaamheden na een brand in een van je fabrieken? Dan weet je waar de discussie vooral over zal gaan. Vermenigvuldig deze neiging met honderd of duizend, dan wordt het onvermijdelijk dat zoveel ideeën om het innovatievermogen van een organisatie te stimuleren, worden uitgesteld of het loodje leggen.

Het probleem is deels politiek en sociaal: mensen voelen er vaak niets voor om risico's te nemen zonder toestemming van hun superieuren. Deels zit het in de menselijke aard: we klampen ons vast aan gewoonten en zijn bang voor machts- en statusverlies.

Zelfgenoegzaamheid en onvoldoende draagvlak voor verandering wortelen in successen uit het verleden en maken de zaak nog erger. Al met een tikje zelfgenoegzaamheid vinden mensen dat er niet veel nieuws nodig is en gaan ze zich tegen verandering verzetten. Als ze niet overtuigd zijn van het nut, geloven ze misschien wel dat iets nieuws nodig is, maar niet de strategische initiatieven die de top lanceert. Beide attitudes zijn fnuikend voor het tempo.

Het kan verleidelijk zijn om mensen de schuld te geven: het middenkader dat overal greep op wil houden, of de MBA'ers die hun carrière voorop zetten. Maar in werkelijkheid is het een systeemprobleem dat rechtstreeks verband houdt met de beperkingen van de hiërarchie en de basale managementprocessen.

Verzuiling is een onlosmakelijk onderdeel van hiërarchische besturingssystemen. Misschien kunnen we de scheidingswanden wat dunner maken en kunnen leiders proberen iets te ondernemen tegen de bekrompen mentaliteit, maar ze zijn niet op te heffen. Dat geldt ook voor regels en procedures: we zullen er altijd een paar nodig hebben. De lijst met vergelijkbare kwesties is eindeloos. Je kunt het aantal niveaus terugdringen, maar je