

Structure follows strategy, No More

(Blog 2016)

Er zijn weinig bedrijfshistorici die zo'n invloed hebben gehad als Alfred Chandler. Op basis van een uitgebreid onderzoek onder bedrijven kwam hij met het statement structure follows strategy, drie woorden die directies en bestuurders nog steeds bezigen als het gaat om de inrichting van hun bedrijf of organisatie. Onlangs kwam een grote uitvoeringsorganisatie met hetzelfde concept als inrichtingscriterium voor hun nieuwe organisatie. Bestuurders van grote onderneming hebben deze klassieker vaak in hun opleiding meegenomen: de kracht zit natuurlijk de bondigheid van de boodschap.

Soms is het goed eens stil te staan bij de inhoud van zo'n stelling. Er zijn al zo'n vier decennia voorbij en het is de vraag of dit inrichtingsprincipe houdbaar is in een wereld waarbij strategie op zijn minst volatiel lijkt te zijn of dat we niet naar organisatievormen moeten zoeken die in staat zijn snel in te spelen op een veranderende omgeving en een volatiele strategie.

Stabiele tijd met lange termijn strategie-ontwikkelingen

In de tijd dat Alfred Chandler zijn gerenommeerde inzichten ontwikkelde, hadden veel bestuurders en managers nog een ander perspectief op de wereld. De wereld werd als maakbaar gezien en de maakbaarheid kreeg vorm in lange en middellange termijn strategieën. Zoals de in de Sovjet Unie het vijf jaren plan leidend was, zo had menig bedrijf ook haar eigen vijf jaren termijn. Of een midden en lange termijn plan. Het was in de tijd dat het ook voor een manager goed denkbaar was langer dan drie jaar op een positie te zitten. In deze context was niet alleen de strategie maar ook de organisatie maakbaar. De structuur – de governance – werd passend gemaakt bij de strategische keuzes.

Interessant is natuurlijk dat managers vaak de boodschap dat een structuur een afgeleide moet zijn van de strategie dikwijls omarmden, maar dat de organisatieverandering vaak begint met het neerzetten van de verandering. Het neerzetten van een goede strategie is dan ook geen sinecure, hier schuilt misschien wel een meer conceptueel probleem. Natuurlijk zijn managers bekend met methodieken als PEST en SWOT, basiskost op elke MBA, mogelijk nog aangevuld met scenario planning om de lange termijn nog beter te doordenken. Al er twee onderwerpen in management zijn waar veel over is geschreven is dat strategievorming en leiderschap, tot op een bepaald niveau samenhangend.

Het baanbrekende van Chandler's denken zit in de nadrukkelijk verbinding tussen strategie en structuur. Vaak houden de managers en adviseurs die zich om de strategie bekommeren weinig bezig met de inrichting of de governance, en zeker is dat de inrichters de strategie niet altijd scherp in beeld hebben. Organisatieverandering is weliswaar volgens de schoolboekjes een afgeleide van strategische keuzes maar hoe vaak zien we niet dat grote organisaties het inrichtingsvraagstuk tot een strategische keuze maken. Organisatieverandering ziet de structuur dikwijls als startpunt en niet als middel om andere doelen te bereiken.

Een tweede element wat voor veel bedrijven een grote uitdaging is een strategie te hebben die en doordacht is en bestand is tegen veranderingen waar zowel particuliere als overheidsorganisatie mee te maken hebben. Korte termijn is midden geworden, en midden lang. Veel verder dan drie jaar vooruit willen de meeste bedrijven hun plannen niet maken. Strategiekeuzes van bedrijven worden steeds meer 'emergent', het 'sense' en 'response' zijn daarvan kenmerken van snel kunnen en willen reageren op veranderingen.

Emerging (of emergent) strategies is een fenomeen dat al veel meer lijkt passen bij de dynamiek van de huidige samenleving. Bedrijven die snel zijn gegroeid in de afgelopen jaren en vaak in korte termijn vanuit een startup naar een miljardenbedrijf, hebben niet een dure consultants of interne adviseurs uitgedachte strategie maar bouwen een goed idee langzaam uit waarna er in het groeiproces strategische keuzes worden gemaakt. Google wat het nu is, is niet google op basis van een lang van te voren bedacht strategisch plan, en evenmin Facebook of zelfs

Structure enables strategy.

De flexibiliteit die we in huidige bedrijven terug willen zien vraagt ook hier om een vorm van omdenken. Het snel opereren vraagt ook hier een aanpassing van traditionele inrichtingsmodellen maar ook een structuur die adaptief genoeg is om zich snel aan te kunnen passen aan veranderende omstandigheden. Interessant genoeg zien we dat deze ontwikkeling zich in het leger al enige tijd voordoet. Daar is het traditionele en dikwijls ook verfoeide control en command al lang ingehaald door organisatievormen waarin teams binnen kaders met heel veel eigen verantwoordelijkheid kunnen opereren.

Die in zoektocht naar andere manieren van organiseren die meer aanpasbaar zijn aan een dynamische strategie zien we ook in nieuwere organisatievormen. Hadden we in het midden van het vorig decennium nog de overtuiging dat procesgericht organiseren het panacee was waarbij we en flexibel naar de klant en dynamisch op het eigen proces konden ingrijpen, dringen nu de 'agile' concepten het bedrijfsleven binnen. Zeker de concepten die lean en agile met elkaar verbinden hebben sterke wortels in het procesgericht denken waarbij het gaat om waardecreatie naar de klanten toe.

Daar waar een van de originele denkers van de adaptieve onderneming het vooral nog had over de modulaire organisatie dringen nu ook buiten de IT sector agile teams door als basis voor de inrichting. Deze teams met soms een deels virtuele en vaak multidisciplinaire samenstelling zijn zo georganiseerd dat zij verantwoordelijk zijn voor de verbeteringen wat in 'lean-agile' termen de waardeestroom wordt genoemd. Het in opkomst zijnde SAFE framework biedt een kapstok om wendbaarheid praktisch vorm te geven, zodat er een structuur ontstaat die meer inspeelt op veranderende wensen van een 'product owner'. Daar waar agile werken in het begin vooral het kenmerk was van organisatie als Bol en TomTom, zien we dat nu grote organisaties zoals ING en bijvoorbeeld het Franse UWV, deze principes toepassen. Ook de Belastingdienst ziet als een kenmerk voor haar nu voortbrengingsproces.

Naar een agile organisatie

Het concept van een structure that follows strategy dat zeker old school bestuurders nog graag in de mond nemen is door de tijd ingehaald. De snelheid waarmee we niet alleen moeten reageren maar ook anticiperen op verandering waarbij wij ons laten voeden door patronen die we afleiden uit datastromen, vraagt een strategie-onafhankelijk inrichting. Daarmee moet we niet het kind met het badwater wegspoelen want uiteindelijk vraagt elke organisatie-inrichting om een verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. De ironie is daarbij dat wat nu onder de vlag van agile organiseren ontstaat veel weg heeft van wat ooit als een reactie kwam op het meer tayloristische blauwdruk denken, de principes van de sociotechniek. Die principes laten zich kort samenvatten als.

De kenmerken van agile organiseren zijn dan ook samen te vatten in een viertal kenmerken:

- Iedere klant krijgt zijn eigen waardeketen
- Dynamische processen zorgen voor een optimale klantbediening
- Waardecreatie naar de klant is het kenmerk van een dynamische proces
- Teamwork (scrum, agile, virtueel) staat voor de voortbrenging.
- Data vormen de basis voor inrichting en verbetering.

