

Hoe de meest innovatieve ondernemingen sneller inspelen op alle strategische uitdagingen – maar toch hun budget halen

J.P. Kotter is emeritus-hoogleraar Leiderschap (Konosuke Matsushita-leerstoel) aan de Harvard Business School, publiceerde zeventien boeken en is mede-oprichter van Kotter International.¹

De grootste vraag voor het topmanagement vandaag de dag is misschien wel hoe het concurrentievermogen op peil kan worden gehouden te midden van alle hevige veranderingen waar markten mee te maken hebben.

Iedere onderneming die de opstartfase heeft overleefd, zal eerder ingericht zijn voor optimale efficiëntie dan voor optimale strategische wendbaarheid, ofwel het vermogen om in te spelen op kansen en risico's snel en trefzeker te vermijden. Ik zou wel honderd voorbeelden kunnen geven van ondernemingen, zoals Borders en RIM, die beseften dat ze een grote strategische stap moesten zetten – maar dat niet deden en moesten toezien hoe meer wendbare concurrenten hen 'de kaas van het brood aten'. In al die gevallen zie je steeds hetzelfde gebeuren: een organisatie signaleert een serieuze bedreiging of nieuwe kans en probeert tevergeefs een transformatie tot stand te brengen met behulp van een veranderingsproces dat ooit, in het verleden, effectief was. De traditionele manier waarop we altijd strategie hebben ontwikkeld en toegepast volstaat niet langer.

We kunnen alle veranderingen die op ons afkomen niet langer bijhouden, laat staan voor zijn. Tegelijkertijd staat er steeds meer op het spel, op allerlei terreinen: financiën, samenleving, milieu, politiek. Met de hiërarchische structuren en organisatieprocessen waarmee we al tientallen jaren onze ondernemingen aansturen, redden we het niet langer in de steeds snellere wereld van vandaag. Sterker nog, die traditionele hiërarchische structuren en organisatieprocessen kunnen het concurrentievermogen nu zelfs ondermijnen.

Ondernemingen moeten immers concurreren in markten waarin trendbreuken vaker voorkomen dan vroeger. Innovators moeten continu klaar staan om nieuwe problemen het hoofd te bieden. Vroeger stelde een onderneming de strategie zelden bij. Tegenwoordig moet de koers om de paar jaar worden herzien (nog afgezien van alle benodigde tussentijdse aanpassingen aan de omgeving), en aansluitend moeten er snel aanzienlijke wijzigingen worden doorgevoerd in de operationele bedrijfsvoering. De onderneming die dit niet doet, loopt tegenwoordig groot risico. Menig topmanager zal echter grif erkennen dat het in de praktijk een te grote opgave kan blijken te zijn om zowel de oprukkende concurrentie voor te blijven als tegelijkertijd de streefcijfers voor het lopende jaar te halen. Wat kunnen we hier aan doen?

Aan de dagelijkse eisen van de bedrijfsvoering moet nog steeds worden voldaan, en daar zijn de traditionele hiërarchieën en managementprocessen nog steeds goed geschikt voor. Waar die echter niet goed op berekend zijn, is vroegtijdig de belangrijkste risico's en kansen signaleren, met de benodigde souplesse creatieve initiatieven formuleren, en die initiatieven met de vereiste snelheid doorvoeren.

Aan de bestaande structuren en processen die samen het besturingssysteem van een organisatie vormen, moet een element worden toegevoegd. Alleen dan kunnen we alle uitdagingen, die ont-

1. Kotter schreef onder meer *Leading Change* (in 2012 opnieuw uitgegeven door Harvard Business Review Press, met een nieuw voorwoord), *The Heart of Change* (met Dan S. Cohen; ook in 2012 opnieuw uitgegeven door Harvard Business Review Press) en (samen met Lorne A. Whitehead) *Buy-In: Saving Your Good Idea from Getting Shot Down* (Harvard Business Review Press, 2010).

staan door toenemende complexiteit en snelle verandering, het hoofd bieden. De oplossing is een tweede operationeel systeem speciaal voor het ontwerpen en doorvoeren van strategie. Dit tweede systeem vraagt om een wendbare, netwerkachtige structuur en geheel eigen processen. Het moet onophoudelijk de bedrijfsactiviteiten, de bedrijfstak en de organisatie inschatten, en veel flexibeler, sneller en creatiever reageren dan mogelijk is met het bestaande systeem. Het tweede systeem belast de traditionele hiërarchie niet, maar vult deze aan. Zo kan de traditionele hiërarchie volledig worden vrijgemaakt om te doen waar die het beste in is. Het nieuwe systeem maakt het in wezen gemakkelijker om de onderneming aan te sturen en versterkt het strategisch veranderingsvermogen. Het nieuwe systeem stelt de onderneming ook niet voor een keuze tussen twee systemen; zowel het oude als het nieuwe systeem heeft een rol te vervullen. Ik stel een aanpak voor waarbij twee systemen gemeenschappelijk 'optrekken'.

Het systeem voor strategievorming is geworteld in vertrouwde structuren en bekende manieren van doen en denken. Veel startende ondernemingen, bijvoorbeeld, zijn eerder georganiseerd als een netwerk dan als een hiërarchie. Dat komt omdat ze flexibel en creatief genoeg moeten zijn om kansen te kunnen pakken. Zelfs in volwassen organisaties opereren er buiten de hiërarchie om informele netwerken van mensen die aan verandering werken. Wat ik hier beschrijf, weerspiegelt ook veel van de interessantste ideeën over management van de afgelopen tientallen jaren. Denk aan de waarschuwing van Michael Porter dat organisaties veel explicieter en frequenter aandacht moeten besteden aan hun strategie. Ook heb ik het dan over de inzichten van Clayton Christensen over de gebrekkige manier waarop traditioneel ingerichte ondernemingen omgaan met de technologische trendbreuken in een snellere wereld. En ik heb het eveneens over het recente onderzoek van Nobelprijswinnaar Daniel Kahneman (*Thinking, Fast and Slow*, 2011), die de hersenen beschrijft als twee gecoördineerde systemen – het ene vooral emotioneel, het andere vooral rationeel van karakter.

Het nieuwe systeem voor strategievorming bouwt ook voort op de methode van acht stappen die ik zelf vijftien jaar geleden voor het eerst (in *Leading Change*) heb uitgewerkt in mijn onderzoek naar succesvolle grootschalige verandering: zorg voor een gevoel van urgentie, zet een richtinggevende coalitie op, ontwikkel de veranderingsvisie, communiceer de visie om draagvlak op te bouwen, geef

ruimte voor actie over een breed front, boek snel eerste tastbare resultaten, laat de aandacht nooit verslappen, en integreer veranderingen in de cultuur.

Er zijn drie belangrijke verschillen tussen de acht stappen en de acht 'versnellers' waar het systeem voor strategievorming op 'draait'. Ten eerste worden de stappen vaak strak, tijdelijk en achter elkaar uitgevoerd om incidentele veranderingen door te voeren of er op te reageren; maar de versnellers zijn tegelijkertijd en voortdurend in actie. Ten tweede wordt het initiatief voor de stappen vaak genomen door een kleine en machtige groep in het centrum van de onderneming; maar de versnellers trekken zoveel mogelijk mensen uit de hele organisatie aan, om een 'leger van vrijwilligers' op de been te brengen. En ten derde zijn de stappen bedoeld om genomen te worden in een traditionele hiërarchie; maar de versnellers vereisen de flexibiliteit en wendbaarheid van een netwerk.

Lange tijd konden ondernemingen al hun energie en middelen inzetten om één nieuw ding heel goed te doen. Er werd dan bijvoorbeeld twee jaar lang gewerkt aan een groot IT-project, waarvoor allerlei veranderingen nodig waren. Dan gebeurde er een tijd niets, waarna er vijf jaar lang werd gewerkt aan het risiconemend vermogen bij productontwikkeling. Het acht-stappenproces kon worden ingezet en vervolgens weer worden 'opgeborgen' totdat zich een volgende gelegenheid aandeede om het te doorlopen. Met zo'n aanpak is het echter lastig om uitstekende resultaten te behalen in een sneller veranderende wereld.

Tegenwoordig moeten ondernemingen voortdurend op zoek zijn naar concurrentievoordeel zonder daarmee hun dagelijkse activiteiten te verstoren. Natuurlijk zijn de 'golven' in de ene bedrijfstak 'hoger' dan in de andere. Welke slimme onderneming vraagt zich tegenwoordig echter *niet* bezorgd af, of ze wellicht uit de bedrijfskolom wordt gesneden, aan het kortste eind trekt bij Google – of op welke andere manier dan ook tot de geschiedenisboekjes zal worden veroordeeld? En hoeveel van hen lukt het om daar wat aan te doen? In feite moet de hele notie van 'strategie' anders worden ingevuld. Tot nu toe stond dit begrip voor sporadische planning: in welke sectoren willen we actief zijn, en hoe concurreren we daar? In plaats daarvan moet 'strategie' staan voor een dynamische kracht die onophoudelijk naar kansen speurt, die initiatieven aanwijst om die kansen te benutten, en die deze initiatieven ook snel en doelmatig uitvoert. Ik zie die kracht als een onophoudelijk proces van

‘zoeken, doen, leren en aanpassen’. De acht versnellers zijn dan de activiteiten die de strategievorming voeden en leven inblazen. Het netwerk en de versnellers kunnen dienen als een doorlopende en holistische strategische-veranderingsfunctie. Deze functie jaagt door haar niet-aflattende inzet de snelheid

‘Strategie’ stond altijd voor sporadische planning; nodig is echter een dynamische kracht die onophoudelijk kansen zoekt en snel oppakt

en wendbaarheid van de onderneming aan. Het netwerk en de versnellers maken de onderneming strategisch fit: hoe meer de organisatie haar strategische vaardigheden in praktijk brengt, des te beter ze raad weet met hyperconcurrentie. Het netwerk en de hiërarchie kunnen, als dual operationeel systeem, meer waarde en betere producten en diensten voortbrengen en in een tijd van exponentiële verandering een spannender omgeving bieden om in te werken.

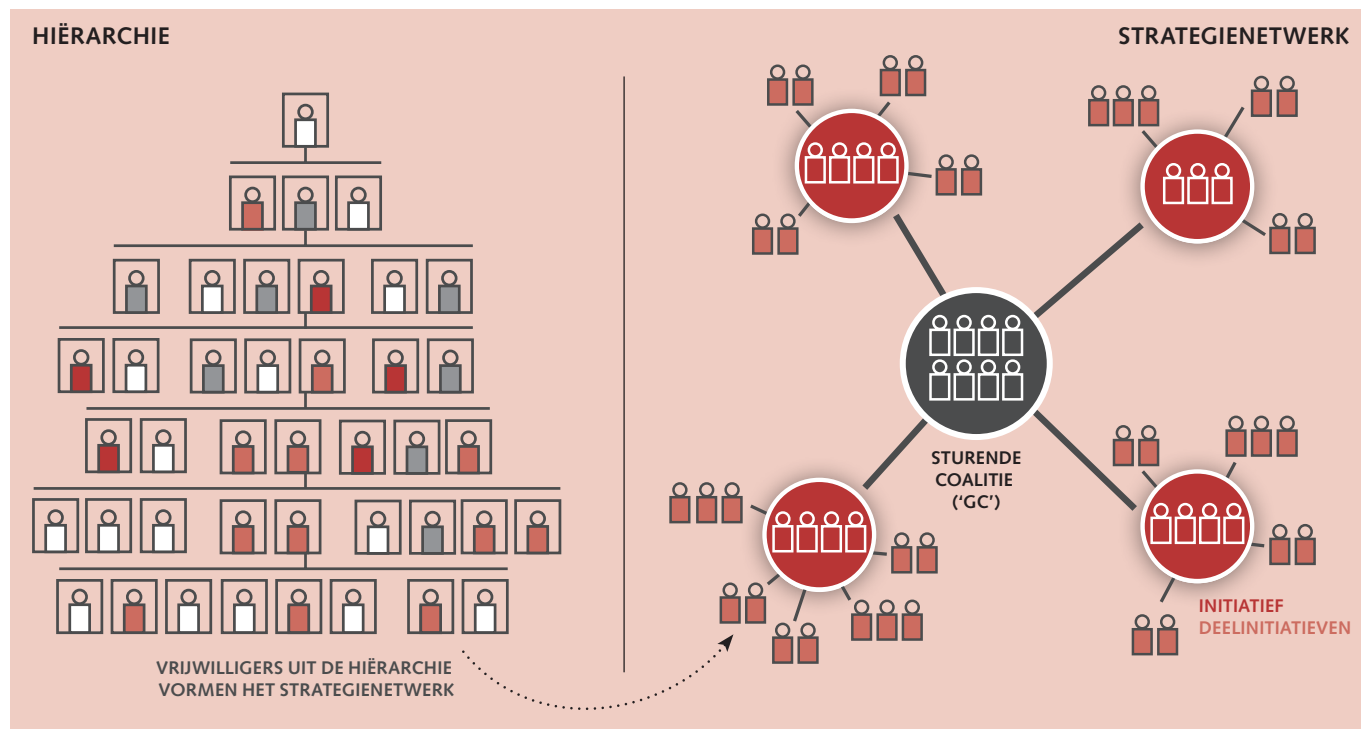
De beperkingen van de hiërarchie en het traditionele veranderingsmanagement

Een hiërarchie is nuttig. Een hiërarchie maakt het mogelijk om werk op te splitsen in afdelingen, productdivisies, regio’s enzovoort. Daarbij wordt ge-

bruik gemaakt van deskundigheid, sinds jaar en dag beproefde procedures en duidelijke rapportagestructuren en verantwoordelijkheden. Die stellen ons in staat om efficiënt, voorspelbaar en doeltreffend bekende taken uit te voeren. Een hiërarchie wordt aangestuurd met bekende managementprocessen voor planning, budgettering, taakomschrijvingen, werving en ontslag en resultaatmeting.

We hebben geleerd hoe we onze op hiërarchieën gebaseerde bedrijven kunnen verbeteren. We lanceren initiatieven om nieuwe taken toe te voegen en bestaande taken beter uit te voeren. We hebben geleerd nieuwe problemen te signaleren, in een dynamische markt gegevens te verzamelen en te analyseren, businesscases te maken voor veranderingsvoorstellen en die voorstellen goedgekeurd te krijgen. We hebben geleerd om uit te voeren met behulp van taakgroepen, tijgerteams, afdelingen voor project- resp. veranderingsmanagement, steun vanuit de top voor nieuwe initiatieven en de bijbehorende meetsystemen en systemen voor prestatiebeloning. We kunnen dit doen terwijl het dagelijkse werk in de organisatie gewoon doorloopt, want de hiërarchische structuur en elementaire managementprocessen kunnen de veranderingsmethodiek er wel bij hebben. Deze aanpak werkt vooral goed wanneer we de

Figuur 1. Het duale besturingssysteem: naast de gebruikelijke hiërarchie wordt een strategienetwerk in het leven geroepen



structuur minder bureaucratisch maken en ontdoen van lagen en twijfelachtige regels, en meer ruimte geven voor eigen initiatief aan de mensen die lager in de hiërarchie opereren. Het is een aanpak die zowel voor tactische als strategische vraagstukken kan worden gebruikt in een veranderende wereld – maar slechts tot op zekere hoogte.

De oude aanpak biedt namelijk geen antwoord op snelle verandering. Hiërarchieën en de gebruikelijke managementprocessen zijn, ook bij zo min mogelijk bureaucratie, van nature risicomijdend en wars van verandering. Dat komt deels door de politiek: managers willen nu eenmaal geen risico's nemen zonder toestemming van hun meerderen. Het komt ook deels door de cultuur: mensen zijn gewoontedieren en verliezen niet graag invloed en positie – twee essentiële bestanddelen van een hiërarchie. Verder wordt het probleem voor een deel ook veroorzaakt doordat iedere hiërarchie, met haar gespecialiseerde eenheden, regels en geoptimaliseerde processen, hunkert naar stabiliteit; een hiërarchie doet het liefst dingen waarvan al bekend is hoe ze moeten worden gedaan. (Deze kenmerken wegen nog zwaarder wanneer je twee hiërarchieën op elkaar legt om een matrixorganisatie in te richten.)

Bovendien is de gebruikelijke aanpak voor het doorvoeren van strategie, die vasthangt aan de hiërarchische ruggengraat, niet geschikt voor een snelle transformatie. Er is een gebruikelijk instrumentarium voor veranderingsmanagement. Denk aan diagnostische inschattingen en analyses, communicatiemethoden, trainingsmodules. Die kunnen heel nuttig zijn bij het aanpakken van een incidenteel probleem waarvoor een tamelijk eenvoudige oplossing bestaat, zoals de invoering van een beproefd systeem voor financiële rapportage. Zo'n aanpak werkt wanneer je weet dat je van punt A naar een duidelijk aangegeven punt B moet gaan – mits A en B niet te ver van elkaar liggen en het personeel de hakken niet te diep in het zand zet. De processen voor veranderingsmanagement bieden een aanvulling op de systemen die we al kennen. Ze zijn gemakkelijk onder te brengen in een projectmanagement-organisatie. Ze kunnen worden versterkt of versneld met extra middelen, verbeterde versies van de traditionele methoden of slimmere mensen om het proces uit te voeren. Maar ook hier zit een grens aan. Wanneer deze aanpak wordt gekozen voor strategische initiatieven waarbij de organisatie sneller een grotere verandering moet zien door te voeren, kan dat leiden tot verwarring, verzet, vermoeidheid en hogere kosten.

Two structuren, één organisatie

Traditionele hiërarchieën en processen, die samen het 'besturingssysteem' vormen van een organisatie, voorzien bij de meeste ondernemingen uitstekend in de operationele behoeften. Ze zijn echter te star om zich te kunnen aanpassen aan de snelle veranderingen in de markten van vandaag. De meest wendbare, innovatieve ondernemingen voegen een tweede systeem toe, gebaseerd op een fluïde, netwerkmachtige structuur, om voortdurend strategie te ontwikkelen en door te voeren. Dat tweede operationele systeem draait op eigen processen (in dit artikel beschreven in de paragraaf 'De acht versnellers') en wordt uitgevoerd door vrijwilligers vanuit de hele onderneming.

Elkaar aanvullende systemen

Als gevolg van toenemende complexiteit en snelle verandering ontstaan er strategische uitdagingen waar zelfs een opgepepte hiërarchie geen raad mee weet. Daarom werkt het duale operationele systeem – een door het management aangestuurd hiërarchie die samenwerkt met een strategienetwerk – zo opmerkelijk goed.

In essentie is het duale operationele systeem gebaseerd op vijf principes:

- *Veel mensen werken aan verandering*, en niet enkel het gebruikelijke handjevol dat er formeel voor is aangewezen. Om sneller te zijn en verder te komen, moeten er meer mensen dan ooit tevoren worden betrokken bij het werken aan strategische verandering. Dit moet wel op een bedrijfseconomisch aanvaardbare manier gebeuren, en dat betekent: geen grote aantallen formeel benoemde strategen in vol- of deeltijd, maar vrijwilligers. Tien procent van de voltallige populatie aan managers en medewerkers is voldoende.
- *Een mentaliteit van willen en kunnen*, niet van moeten. Vrijwillige energie en denkkracht kunnen alleen worden gemobiliseerd wanneer mensen verandering tot stand willen brengen, en weten dat ze er de toestemming voor hebben. De mentaliteit van vrijwilligerswerk – het verlangen om samen naar een gemeenschappelijk doel toe te werken – geeft het netwerk zijn energie.
- *Hoofd en hart*, niet alleen het hoofd. Mensen zullen niet bereid zijn om overdag in de hiërarchie te werken en 's avonds mee te draaien in het

netwerk – want zo gaat dat in wezen bij een duaal systeem – wanneer louter een beroep wordt

Het duale systeem kan meer waarde en betere producten en diensten voortbrengen en biedt een spannender omgeving om in te werken

gedaan op de logica, met getallen en businesscases. Er zal ook een beroep moeten worden gedaan op hun gevoel. Ze zullen moeten worden aangesproken op hun oprechte wens om bij te dragen aan positieve verande-

ring, en de onderneming op strategisch slimme manieren een betere toekomst te bezorgen die hun werk meer betekenis en zin geeft.

- *Veel meer leiderschap* in plaats van enkel meer management. De spil van een succesvolle hiërarchie is competent management. Een strategienetwerk, daarentegen, heeft behoefte aan veel leiderschap en werkt daarom met andere processen, taal en verwachtingen. Dit gaat om visie, kansen, wendbaarheid, handelen vanuit inspiratie en successen in de schijnwerpers zetten – niet om projectmanagement, budgetevaluaties, rapportagelijnen, beloning en afrekenen op een plan.
- *Twee systemen, één organisatie*. Het netwerk en de hiërarchie moeten onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn en onderling onophoudelijk informatie en activiteiten uitwisselen. Dit werkt onder meer doordat de vrijwilligers in het netwerk allemaal werken in de hiërarchie. (Zie kader 'Twee structuren, één organisatie'.) Het duale besturingssysteem bestaat niet uit twee enorme 'kachelpijpen', zoals destijds PARC bij Xerox (een verbluffende machine voor strategische innovatie) en Xerox zelf (dat nauwelijks aandacht had voor PARC en de commerciële kansen die dit centrum genereerde).

Deze principes kunnen het strategienetwerk buitengewoon veel flexibiliteit en aanpassingsvermogen geven; de versnellers jagen probleemoplossend vermogen, samenwerking en creativiteit aan; en de mensen die dit werk verrichten – het vrijwilligersleger – gaat geconcentreerd en met betrokkenheid en passie te werk.

Het netwerk is als een zonnestelsel: een sturende coalitie ('guiding coalition', of GC) is de zon, strategische initiatieven zijn de planeten en deelinitiatieven de manen (of zelfs satellieten). Deze structuur ligt niet vast: initiatieven en deelinitiatieven gaan samen en splitsen zich naar behoefte. Een hiërarchie verandert meestal niet van het ene op het volgende jaar, maar het netwerk kan met ge-

mak veranderen. Het netwerk heeft geen bureaucratische lagen, geen door de top uitgevaardigde en gecontroleerde verboden, geen Six Sigma-processen. Daardoor maakt het een individualisme, creativiteit en innovatie mogelijk die zelfs de minst bureaucratische hiërarchie nog niet kan bieden. Doordat het netwerk bestaat uit mensen die overal en op alle niveaus in de organisatie actief zijn, wordt informatie bevrijd uit de 'kachelpijpen' en hiërarchische niveaus, waardoor ze veel vrijer en sneller kan gaan stromen.

De hiërarchie verschilt in de hier geschetste duale aanpak in één belangrijk opzicht van bijna iedere andere moderne hiërarchie: alle ellende die er vroeger bij kwam voor grote strategische initiatieven – werkstromen, tijgerteams, afdelingen voor strategie – is nu overgedragen aan het netwerk. Daardoor wordt de hiërarchie minder belast en kan ze beter en sneller datgene doen waarvoor ze bedoeld is: het werk van vandaag goed uitvoeren, stapsgewijze verbeteringen doorvoeren om de efficiëntie verder te verbeteren, en al die kleine initiatieven ter hand nemen waarmee een onderneming allerlei voorspelbare aanpassingen doorvoert, zoals frequente verbeteringen van de IT.

Het strategienetwerk sluit aan op de hiërarchie als gelijke. Het is niet een of andere super-taakgroep die aan een of ander niveau in de hiërarchie rapporteert. Het strategienetwerk is op allerlei manieren naadloos verbonden en gecoördineerd met de hiërarchie. Het onderlinge verband wordt vooral gevormd door de mensen die in beide systemen werken. Toch spelen de leiders van de organisatie een belangrijke rol bij het lanceren en onderhouden van het netwerk. Het topmanagement van de onderneming, of het managementteam van het bedrijfsonderdeel in kwestie, zal het duale systeem in het leven moeten roepen (ik kom daar later nog op terug). De top zal het duale systeem uitdrukkelijk zijn zegen en steun moeten geven. Het netwerk mag niet worden gezien als een club vrijbuiters; het moet worden behandeld als een legitiem onderdeel van de organisatie. Anders maakt de hiërarchie er korte metten mee.

Het duale besturingssysteem in de praktijk

Paul Davidson is verantwoordelijk voor de verkoop bij een technologisch bedrijf voor de zakelijke markt (ik heb de naam en enkele kenmerken van de onderneming veranderd). Al jarenlang zwakte de groei van de verkoop af. Toen zijn divisie marktaandeel begon te verliezen, liet

hij een externe partij een onderzoek uitvoeren. Dat leverde een aanbeveling op voor een nieuwe strategie met bijpassend implementatieproces, maar Davidson vond die voorgestelde koers te star en complex. Daar zou de snelle verandering, die hij wilde zien, volgens hem niet mee worden bereikt. Daarop wist hij de directeur van de divisie en de CEO over te halen om een veranderingsaanpak te kiezen waar meer pit in zat.

Davidson wist al grotendeels wat hij zocht: een efficiënter verkoopapparaat, een bredere spreiding aan distributeurs, snellere marktintroducties en meer aandacht voor de snel groeiende markten in Azië. Om een begin te maken met die veranderingen, riep hij het managementteam van de verkoopdivisie bij elkaar voor een bijeenkomst van een volle dag. Hij vroeg het team een verklaring van kansen op te stellen. Ik kan die verklaring hier niet citeren (omdat mijn team met Davidson werkte), maar dit zijn de hoofdpunten er uit:

- We hebben de kans om de verkoop binnen twee jaar met 50 procent of nog meer te verbeteren en de beste verkooporganisatie in de bedrijfstak te worden.
- Dit is haalbaar, en wel om drie redenen: (1) de behoeften van de klanten veranderen, waardoor ook concurrenten zullen moeten bijsturen – maar het is lang niet zeker dat zij dat snel genoeg zullen doen; (2) markten in ontwikkelingslanden beginnen explosief te groeien; en (3) wij kunnen intern efficiënter werken.
- Wij hebben ons recentelijk niet snel genoeg aangepast aan externe eisen, hoewel we fantastische mensen in huis hebben. We kunnen sneller veranderen; dat hebben we in het verleden bewezen.
- We kunnen een bijzonder succesvolle buitendienstorganisatie opbouwen, waar we ongelooflijk trots op kunnen zijn.

Davidson zette de acht versnellers in werking voor zijn onderneming. Allereerst formeerde hij een 'urgentie-team' van twintig vrijwilligers her en der uit de buitendienst. Dit waren mensen met de benodigde geloofwaardigheid in de organisatie. Ook hadden zij de verklaring van kansen zowel rationeel als emotioneel onmiddellijk onderschreven zodra ze ervan hoorden. Deze groep stelde zichzelf een ambitieus doel: minstens de helft van de vijftienhonderd mensen in de verkoopdivisie winnen voor de kans. Drie maanden lang werkte het urgentie-team aan tientallen ideeën om over een breed front begrip, passie en betrokkenheid ten aanzien van de kans te creëren. Er werden bijeenkomsten georganiseerd, er werd ondersteunend materiaal ontwikkeld, en er kwam een intranetportaal met informatie, video's, blogs en concrete verhalen over leden van het verkoopteam die hun manier van werken al aan het aanpassen waren.

Vervolgens nodigde het urgentie-team, in samenwerking met het topmanagement, medewerkers uit om te solliciteren voor een rol in de 'sturende coalitie' ('guiding coalition', of GC) voor de kans.

'Sollicitanten' moesten onder meer uitleggen waarom zij deel wilden uitmaken van de coalitie en hoe zij de extra hoeveelheid werk dachten te plannen. Ongeveer 210 mensen meldden zich aan, en 36 van hen werden geselecteerd; dit waren hoofdzakelijk – maar niet uitsluitend – mensen uit het middenkader en daaronder. Zij opereerden zonder een formele leider, zij het dat er wel een facilitator was die bijeenkomsten en telefonisch overleg regelde. Ondanks de aanvankelijke onzekerheid over de formele status van de GC, ontstond er in de praktijk een nieuw organisatorisch principe: bij iedere activiteit namen diegenen het voortouw die beschikten over de relevante informatie, contacten, motivatie en vaardigheden.

Aan de hand van inhoudelijke bijdragen van het topmanagement, de inzichten uit het externe onderzoek en de inbreng van collega's vanuit de hele organisatie ontwikkelde de GC een visie en een strategie. De opgestelde visieverklaring is vertrouwelijk, maar er stond grofweg het volgende in: 'Binnen een jaar werken wij succesvoller dan ooit met distributeurs; groeien we in opkomende markten minstens twee keer zo snel; hebben we een innovatiediscipline ontwikkeld; en hebben we de benodigde tijd voor besluitvorming gehalveerd van een maand naar twee weken. We zullen een trotse groep met passie zijn, die tijdwinst blijft boeken om de meest bewonderde verkooporganisatie en de beste werkplek te zijn in de hele bedrijfstak.' Het was een volstrekt rationele verklaring, maar ook met een flinke dosis gevoel.

De GC inventariseerde om te beginnen de mogelijke specifieke initiatieven die konden worden genomen. De leden kozen er uiteindelijk vijf. Een ervan was om uitstekende mensen met ervaring in Azië aan te trekken, een ander om productintroducties efficiënter te maken. De visie en lijst van initiatieven werden eerst voorgelegd aan het managementteam. Dat was enthousiast, maar vreesde dat de GC te snel te veel wilde doen. Daarop ruimde de GC voor een van de initiatieven meer tijd in, en ging aan de slag.

De methoden van het oorspronkelijke urgentie-team hielpen de GC om de visie en strategie over te brengen aan de hele buitendienst. Daarbij werden training, communicatie-instrumenten en de portaal gebruikt. Maar er werd ook onderling over gepraat, wat bijzonder effectief bleek te zijn. Naarmate teamleden er meer collega's over vertelden, groeide het enthousiasme. Ik ben zelf aanwezig geweest bij een lunch waarbij een van de leden van de GC de aanwezigen toesprak. Toen de bijeenkomst

afgelopen was en iedereen zich opmaakte om weer aan het werk te gaan, zei de man naast me tegen me: 'Nou begrijp ik pas voor het eerst waar we naartoe moeten, en hoe. En het klopt!'

Na een half jaar had de GC de vijf grote initiatieven opgestart. Elk van deze initiatieven had een tot zes deelinitiatieven. Uit het initiatief om uitstekende mensen aan te trekken in Azië, bijvoorbeeld, vloeide een deelinitiatief voort om nieuwe medewerkers sneller in te werken. De inzet was er vooral op gericht om de drempels voor de beoogde groeiversnelling weg te nemen.

De betrokkenen overlegden en mailden met elkaar en kwamen zo vaak als nodig was samen om de klus geklaard te krijgen. In de centrale vergaderingen van de GC brachten de leden verslag uit van hun vorderingen, wisselden informatie uit en zochten naar ideeën en hulp ('Wie heeft er ervaring met de Japanse markt?'). Hoger geplaatste managers hielpen managers op lagere niveaus de informatie te krijgen die zij nodig hadden om doordachte beslissingen te kunnen nemen. Mensen op lagere niveaus in de organisatie brachten informatie van de werkvloer in die via de hiërarchie nooit het managementteam zou hebben bereikt.

Ook wist de GC al na een half jaar een groot en zichtbaar eerste succes op te leveren: een nieuw en vereenvoudigd IT-instrument dat in korte tijd en tegen verrassend lage kosten werd ontwikkeld. (IT was altijd een tijdrovende en problematische kwestie geweest.) Eerst had een initiatief-team met gebruikers gepraat om te snappen waarom het bestaande systeem niet voldeed. Vervolgens werd via het vrijwilligersleger naar de benodigde expertise gezocht. Eén enkele e-mail met een verzoek om hulp, verstuurd naar honderd mensen, leverde binnen vier dagen 35 reacties op. De verkopers en hun managers waren razend enthousiast over het eindresultaat. Het succes van dit ene initiatief, dat door de gehele buitendienst werd opgemerkt en ook op de portalen werd besproken, bezorgde de hele inspanning een belangrijke impuls doordat het een grote operationele drempel wegnam en het duale besturingssysteem in één klap veel geloofwaardigheid verschafte.

Men liet de aandacht niet verslappen. Ik ben inmiddels de tel kwijt geraakt, zoveel initiatieven zijn er daar in de afgelopen drie jaar afgerond, en obstakels weggenomen. Onderweg zijn er wel allerlei fouten gemaakt, maar het systeem blijft zich verbeteren en versie 2.0, nu op divisieniveau, is zonder meer een stuk geavanceerder dan de eerste versie.

De grootste prestaties die tot nu toe zijn behaald, zijn geïnstitutionaliseerd in de hiërarchische organisatie en geïntegreerd in de dagelijkse processen. Als een strategische verandering niet past bij een aspect van de bedrijfscultuur, dan bekijkt het betreffende team of de

cultuur kan worden aangepast. Voor een groot deel gaat dit vanzelf wanneer met de nieuwe aanpak duidelijk betere resultaten worden behaald; soms is een verandering echter zo verstrekkend, dat de invoering ervan enige begeleiding vergt.

Inmiddels zijn er drie jaar verstreken sinds Davidson het initiatief nam voor een duaal besturingssysteem. De buitendienst – en in toenemende mate ook de gehele divisie – pakken belangrijke vraagstukken zo langzamerhand op een geheel nieuwe manier aan. Voor niemand in het managementteam is het te veel gevraagd om mee te helpen met twee of drie strategische initiatieven tegelijk. Ondanks alle veranderingen komen er uit het bedrijf nauwelijks geluiden dat mensen het veranderen moe zouden zijn.

De resultaten zijn indrukwekkend. Door de invoering van dit systeem worden nu veel sneller nieuwe samenwerkingsverbanden gesloten. Er zijn nieuwe manieren ingevoerd om klanten te behandelen. Nieuwe producten worden sneller gelanceerd, klachten sneller afgehandeld. Productontwikkeling weet inmiddels als geen ander in te spelen op veranderende behoeften bij klanten. De groei in Azië is versneld – in 2011 steeg de verkoop met ruim 60 procent, tegen 25 procent drie jaar eerder. Bovendien heeft de divisie marktaandeel heroverd, wat de financiële markten hebben beloofd met een stijging van de beurswaarde met 55 procent.

Deze ontwikkeling staat nog in de kinderschoenen. Om het ware potentieel ervan te verwezenlijken, zal het duale besturingssysteem de hele onderneming moeten gaan omvatten. Ik denk dat dat ook zal gebeuren. Dan zal deze onderneming een toonbeeld zijn van zowel strategische wendbaarheid als efficiëntie op de korte termijn: de resultaten zullen alsmaar verder verbeteren wanneer de hele organisatie samenwerkt – om risico's vroegtijdig in het vizier te krijgen en erop te reageren voordat het te laat is, en, vooral, om kansen te pakken en te benutten in een tempo waarmee de onderneming tot ver in de toekomst zal kunnen floreren.

De acht versnellers

Dit zijn de processen waarop het strategienetwerk draait:

1. Schep een gevoel van urgentie rond één grote kans

Dit is van levensbelang om de organisatie ervan te doordringen dat er onophoudelijk strategische aanpassingen moeten worden gemaakt – afgestemd op de grootste kans die ze in het vizier heeft. Urgentie begint bij de top van de hiërarchie, en het is belangrijk dat het topmanagement deze urgentie voortdurend blijft benoemen en ondersteunen.

Figuur 2. De acht 'versnellers' – de processen waarop het strategienetwerk draait



Dan zullen medewerkers iedere ochtend opnieuw uit bed stappen met de bewuste intentie om ook vandaag weer iets te vinden wat zij kunnen doen om die grote kans dichterbij te brengen.

Voldoende urgentie ten aanzien van een strategisch rationele en gevoelsmatig spannende kans is het fundament waar al het andere op rust. In mijn eerdere onderzoek van vijftien jaar geleden bleek dat het belangrijk is dat een organisatie zich ontdoet van iedere vorm van genoegzaamheid. In mijn recentere onderzoek bleek een doorlopend gevoel van urgentie een belangrijk concurrentievoordeel te zijn. Een continu gevoel van urgentie kan een vrijwilligersleger aansporen en het duale besturingssysteem in goede conditie houden. Het dwingt managers om zich te concentreren op kansen, en het netwerk de ruimte te geven zich te ontwikkelen in het belang van de organisatie. Zonder een blijvend gevoel van urgentie wordt geen enkele kans op expansie waargemaakt.

In ons werk bij cliënten laten wij steeds het managementteam een eerste schets maken van de strategische kans. Het ligt voor de hand hen dat te

laten doen, aangezien zij vanuit hun positie het hele veld overzien. Bovendien is het aan hen om de duale structuur de benodigde steun te geven. Die steun is vooral in de beginnende cruciaal, want dan is die structuur het meest kwetsbaar voor tegenkrachten in de organisatie. (In het kader 'Het duale besturingssysteem in de praktijk' beschrijf ik hoe een verkoopmanager bij een technologisch bedrijf voor urgentie zorgde.)

2. Bouw en onderhoud een sturende coalitie ('GC')

De spil van een strategienetwerk is de 'sturende coalitie' ('guiding coalition', of 'GC'), de spil van het strategienetwerk. De GC bestaat uit vrijwilligers van overal uit de organisatie. Bij mijn cliënten laten we mensen solliciteren voor een rol in de GC; als de urgentie groot is, komen er misschien wel tien keer zoveel aanmeldingen binnen als dat er rollen zijn.

De GC wordt samengesteld uit vertegenwoordigers uit alle afdelingen en niveaus van de hiërarchie en omvat een breed scala van vaardigheden. De leden moeten mensen zijn die het vertrouwen ge-

nieten van de leiding. Ook moeten minstens enkele uitstekende leiders en managers er deel van uitmaken. Dan kan de GC informatie vergaren en verwerken in een mate waar een hiërarchie nooit toe in staat zou zijn.

Alle leden van de GC zijn elkaars gelijke; de uitwisseling van informatie wordt niet vertraagd door welke vorm van interne hiërarchie dan ook. De GC kijkt in- en extern, kent de details maar ook het grote plaatje. Aan de hand van al deze informatie bepaalt de GC, kijkend naar het belang van de onderneming als geheel, welke strategische initiatieven er gelanceerd moeten worden en hoe dit het beste kan worden gedaan. De sociale dynamiek van de GC zal aanvankelijk misschien wat onwennig zijn – maar als het team zijn draai eenmaal heeft gevonden, vinden de meeste leden het geweldig om er deel van uit te maken.

3. Formuleer een strategische visie en ontwikkel veranderingsinitiatieven om de grote kans te benutten

De visie fungeert als een 'Poolster' voor het duale besturingssysteem. Een goed geformuleerde visie is toegespitst op het benutten van een doorslaggevende kans. (Is die niet in zicht, omdat uw onderneming nog opereert in een van die zeldzame markten waar de concurrentieverhoudingen nog steeds vrij stabiel zijn, dan hebt u dit systeem misschien nog niet nodig. Maar houd de ogen open, want deze situatie houdt niet eeuwig aan.) De juiste visie is haalbaar en gemakkelijk te communiceren. Ze is gevoelsmatig aantrekkelijk en strategisch slim. De visie maakt ook duidelijk voor de GC hoe succes er in de praktijk uit zal zien. Bovendien kan de GC dankzij de informatie en richting die de visie verschaft belangrijke beslissingen nemen zonder steeds overal toestemming voor te hoeven vragen.

In één bepaalde onderneming stak de GC bij het opstellen van de visieverklaring zijn licht op bij het topmanagement, las een rapport van een adviseur en raadpleegde collega's vanuit de hele organisatie. In de visieverklaring werd uiteindelijk geformuleerd hoe de Verkooporganisatie, die op dat moment kampte met een krimpend marktaandeel, er een jaar later voor zou staan als ze zich op een grote kans stortte. In de visie werden pragmatische doelen geformuleerd, maar ingekleed met woorden als 'trots', 'passie' en 'bewonderd', die appelleerden aan het gevoel. Dit spoorde de Verkooporganisatie aan om beter samen te werken met partners in de markt, de groei in opkomende

markten te verdubbelen en de tijd die het kostte om tot een besluit te komen met de helft te verminderen.

Vervolgens koos de GC bij deze onderneming vijf strategische initiatieven. Dit waren initiatieven die de leden van de coalitie van doorslaggevend belang achtten om de visie te realiseren, en waar zij graag aan wilden werken. Eén van de initiatieven was om te 'innoveren bij het aanboren van groeimarkten'. De visie verschaftte inspiratie, de initiatieven die er logisch uit volgden zorgden voor richting. Dit maakte van iedereen in het netwerk een voorvechter voor strategische verandering. Daar gaat bijzonder veel kracht van uit.

Voor een hecht verband en onderlinge afstemming tussen de twee delen van een duaal besturingssysteem is het belangrijk gebleken dat de GC een concept van de visie en initiatieven voorlegt aan het managementteam. De GC moet het hiërarchisch management om commentaar vragen. Een goed functionerende GC zal de opmerkingen van het managementteam beschouwen als bijzonder waardevolle bijdragen, maar zal deze niet automatisch overnemen als instructies.

4. Communiceer de visie en de strategie om draagvlak op te bouwen en een leger van vrijwilligers aan te trekken

Als de GC een levendig geformuleerde visie en strategie, waarbij veel op het spel staat, op een gedenkwaardige en authentieke manier uitdraagt, dan zullen de mensen in de organisatie die visie ook willen bespreken zonder het gebruikelijke cynisme waarmee boodschappen vanuit de top vaak worden begroet. Als de communicatie goed wordt aangepakt, kan de visie zich als een virus verspreiden en werkt ze als een magneet op medewerkers die in de ambitie geloven en er zich bij betrokken beginnen te voelen.

Wie met eigen ogen motivatieprogramma's heeft zien mislukken zal dit verhaal met de nodige sceptis aanhoren. Ik heb het echter zelf zien gebeuren: als een bevlogen GC de juiste boodschappen afvuurt op collega's die urgentie voelen, dan zal het vrijwilligersleger zich beginnen te formeren. Motivatie is vooral een probleem bij mensen die gedwongen worden om in hokjes te werken in een afstompd hiërarchisch systeem dat nieuwe ideeën weert en waar managers niet doeltreffend werken. Bovendien: voor het netwerk dat ik hier beschrijf zijn niet eens zo heel veel mensen nodig. Ik zei al eerder dat een tiende van het personeel volstaat; bij een organisatie van vijfduizend mensen

hebben we het dan over vijfhonderd medewerkers.

5. Breng visie en kans sneller dichterbij door het netwerk drempels te laten wegnemen

Misschien heeft een vertegenwoordiger klachten gekregen van klanten over de manier waarop de onderneming hen bedient. Hij weet niet hoe hij dit probleem moet oplossen, en hij heeft daar ook de tijd niet voor. Iemand in het netwerk krijgt hier lucht van en zegt: 'Ik zie dit probleem. Ik pak dit op als vrijwilliger. Ik zal een groepje bij elkaar brengen om dit op te lossen.' Deze persoon maakt een beschrijving van het probleem en verspreidt die in het vrijwilligersleger. Meteen melden zich vijf mensen aan. Ze regelen een telefonische vergadering, verdiepen zich in het probleem en beginnen na te denken over een mogelijke oplossing ervoor. Misschien is een beter CRM-systeem het antwoord. Een van de leden van het groepje zal vermoedelijk werkzaam zijn in de IT. Hij of zij beschikt over technische deskundigheid en kan helpen uitvissen waar het geld voor het nieuwe systeem vandaan zou kunnen worden gehaald. Het groepje krijgt contact met nog meer vrijwilligers die informatie hebben – uit welke relevante bron dan ook – die het mogelijk maakt om snel en efficiënt te werken. Op dit punt aanbeland zijn er sinds dat allereerste telefonische overleg misschien nog maar twee weken verstreken – een toonbeeld van sneller werken. Het netwerkteam kiest voor een praktische oplossing die de verkooporganisatie de ondersteuning biedt die deze nodig heeft. De teamleden gaan met hun voorstel naar de CIO, die er feedback op geeft en er het budget en de mensen voor vrij kan maken.

Ontwerp en implementatie vinden plaats in het netwerk en worden onderdeel van de hiërarchie. Als het netwerk en de hiërarchie echt 'twee handen op één buik' zijn, zullen de medewerkers in de hiërarchie zich er bijzonder sterk voor maken dat dat nieuwe CRM-systeem er ook echt komt.

6. Zet snel behaalde, zichtbare en belangrijke successen in de schijnwerper

Voor de geloofwaardigheid van het strategienetwerk is het cruciaal dat de beslissingen en initiatieven die worden genomen de organisatie echt ten goede komen. Als er geen hard bewijs wordt geleverd dat het duale besturingssysteem resultaat oplevert, zullen sceptici dwars gaan liggen. Bovendien is het geduld van mensen beperkt, dus zal het bewijs snel moeten worden geleverd. Hiervoor is een evident en eenduidig resultaat nodig, dat duidelijk samenhangt met de visie. Door dergelijke resulta-

ten in de schijnwerper te zetten, zal het vrijwilligersleger zich aangemoedigd voelen. Ook zal het draagvlak in de rest van de organisatie groeien. Succes voedt succes.

Blijven die snelle resultaten uit, dan is ook dat nuttige feedback: iets gaat er duidelijk niet goed. Een betrokken GC, met vele ogen en oren gericht op de realiteit van de situatie, en zonder een status of terrein dat beschermd moet worden, kan de genomen beslissingen of de tot dan toe gevolgde aanpak snel aanpassen.

7. Laat de aandacht niet verslappen en blijf leren van opgedane ervaringen

Kraai niet te snel victorie. Het is belangrijk om te blijven werken aan strategische initiatieven. Ook is het belangrijk dat er voortdurend weer nieuwe initiatieven worden ontplooid. Alleen dan kan een organisatie zich werkelijk aanpassen aan veranderingen in de markt en de concurrentiepositie verbeteren. Een organisatie die de voet van het gaspedaal haalt, krijgt te maken met toenemende culturele en politieke weerstand.

Ook dit aspect onderstreept hoe belangrijk urgentie is voor het strategische deel van het duale besturingssysteem. Urgentie houdt mensen in beweging. Is de urgentie van meet af aan zwak, of wordt er geen aandacht aan besteed, dan wordt de vastberadenheid van het vrijwilligersleger daardoor ondermijnd. Dan wordt de verleiding om een tandje lager te schakelen of helemaal te stoppen te groot. De vrijwilligers concentreren zich dan weer meer op hun werk in de hiërarchie, en de hiërarchie gaat als vanouds de onderneming domineren.

8. Institutionaliseer strategische veranderingen in de cultuur

Een strategisch initiatief, hoe groot of klein ook, is pas echt afgerond wanneer het een onderdeel is geworden van de dagelijkse activiteiten. Een nieuwe koers of aanpak moet worden geabsorbeerd door de cultuur van de onderneming. Dat zal gebeuren wanneer het initiatief zichtbare resultaten oplevert en uitzicht biedt op een strategisch betere toekomst voor de organisatie.

Het vrijwilligersleger

De leden van het vrijwilligersleger helpen ook de dagelijkse bedrijfsvoering soepel te laten verlopen;

Voldoende urgentie omtrent een strategisch rationele en gevoelsmatig spannende kans is het fundament voor een tweede besturingssysteem in de organisatie

zij vormen geen aparte groep consultants, nieuwelingen of apart aangestelde taakgroep. Zij hebben

De vrijwilligers zijn geen soldaten die simpelweg bevelen uitvoeren, maar voorvechters van verandering die de organisatie energie, betrokkenheid en enthousiasme geven

organisatorische kennis, relaties, geloofwaardigheid, invloed. Zij begrijpen dat verandering noodzakelijk is – zijn vaak de eersten die bedreigingen of kansen signaleren – en voelen de drang om er aan te werken.

Het is cruciaal dat dit leger bestaat uit mensen

die voor energie, betrokkenheid en oprecht enthousiasme zorgen. Dit zijn geen soldaten die slaafs bevelen opvolgen, maar voorvechters van verandering. In de hiërarchie moet het management de status quo op een efficiënte manier in stand houden – het netwerk vraagt echter om leiderschap van iedereen die er deel van uitmaakt.

Wie zo'n duaal besturingssysteem nog nooit in de praktijk heeft meegemaakt, zal er aanvankelijk vermoedelijk de nodige twijfels over hebben. Een groep enthousiaste vrijwilligers loslaten in de organisatie? Veroorzaken die niet meer problemen dan ze oplossen? Bijvoorbeeld door geheel op eigen houtje ondoordachte beslissingen te nemen, met als gevolg dat het dagelijkse werk wordt ontregeld? Daar is bij de inrichting van het netwerk en de acht versnellers over nagedacht. Het tweede besturingssysteem brengt niet alleen het vrijwilligersleger bij elkaar, maar stuurt die vrijwilligers ook aan. Dat gebeurt met behulp van een structuur en processen die zorgen voor de slimme strategische kracht die ondernemingen tegenwoordig steeds harder nodig hebben.

Bij organisaties waar het vrijwilligersleger echt voet aan de grond heeft gekregen, hebben mensen mij verteld dat de beloning werkelijk bijzonder groot is – zij het zelden financieel. Zij hebben het dan over de voldoening die zij krijgen door te werken aan een missie waar zij in geloven. Zij stellen het enorm op prijs om samen te kunnen werken met allerlei verschillende mensen – veel meer dan voorheen ooit mogelijk was. Enkelen zeggen dat zij door hun bijdrage aan het strategiewerk bekendheid kregen in bredere kring in de organisatie. Sommigen kregen ook zwaardere taken in de hiërarchie. Hun managers stellen het op prijs hoe de vrijwilligers zich professioneel ontwikkelen. In juni 2012 kreeg ik de volgende e-mail van een cliënt in Europa: 'Ik vind het onvoorstelbaar hoe snel het talent in de

organisatie zich in dit tweede besturingssysteem ontwikkelt. Wanneer mensen eenmaal denken 'Ja, ik kan het!', ontwikkelen ze zich ook sneller in hun reguliere banen in de hiërarchie, waardoor de lopende bedrijfsactiviteiten beter verlopen.'

Tempo ontwikkelen

In de afgelopen drie jaar heb ik acht organisaties, zowel beursgenoteerde als particuliere, geholpen om een duaal besturingssysteem op te bouwen. De uitdagingen die we daarbij tegenkwamen, waren tamelijk voorspelbaar. Hoe zorg je er bijvoorbeeld voor, dat de twee delen met elkaar samenwerken en niet uit elkaar drijven? Daarvoor is het van wezenlijk belang dat de GC en het managementteam voortdurend nauw contact met elkaar onderhouden. Een ander aandachtspunt is om tempo op te bouwen: het allerbelangrijkste is om van meet af aan successen te rapporteren. De grootste uitdaging is misschien wel om mensen, die alleen maar ervaring hebben met een alles controlerende hiërarchie, ervan te overtuigen dat een duaal systeem echt mogelijk is. Ook dit vergt weer die rationeel onderbouwde en overtuigende urgentie omtrent een grote strategische kans. Heeft die urgentie eenmaal vlam gevat, dan gaat het mobiliseren van de GC en het opstarten van de overige versnellers bijna vanzelf.

Een duaal besturingssysteem hoeft niet in volledig uitgewerkte vorm van start te gaan. Evenmin is er een grote reorganisatie voor nodig. Het systeem ontwikkelt zich al doende, versnelt gaandeweg en gaat een eigen leven leiden dat per onderneming in details verschilt. Het systeem kan met kleine stappen in gang worden gezet. Versie 1.0 van een strategienetwerk ontstaat misschien in een of ander onderdeel van een onderneming. Nadat het daar is uitgegroeid tot een grote versnellende kracht, kan het over de hele organisatie worden uitgebreid. Versie 1.0 speelt misschien nog niet of nauwelijks een rol bij de strategievorming, maar eerder bij de implementatie. Aanvankelijk lijkt zo'n eerste versie misschien nog het meest op een grote oefening in betrokkenheid voor het personeel, die er – inderdaad – toe leidt dat dezelfde groep mensen veel meer voor elkaar krijgt dan voorheen. Maar het netwerk en de versnellers ontwikkelen zich, en de vaart komt er sneller in dan men wellicht zou verwachten.

Een samenvatting en een voorspelling

Aangezien een duaal besturingssysteem zich gaandeweg ontwikkelt, bezorgt het de organisatie

niet zo'n grote schok als bij een plotselinge, drastische verandering. De organisatie hoeft niet eerst een of ander kolossaal bouwwerk op te tuigen dat vervolgens met een enkele druk op een knop in werking wordt gezet. Het gaat hier om een grote, doelgerichte expansie – in schaal, reikwijdte en kracht – van de kleinere informele netwerken die veel sneller en goedkoper dan een hiërarchie taken kunnen uitvoeren.

Het systeem biedt een oplossing voor problemen waar we al enige tijd mee worstelen. Er wordt al zo'n twintig jaar geschreven over het oplopende tempo in het bedrijfsleven en de noodzaak voor ondernemingen om sneller en wendbaarder te worden. Wie is dat echter gelukt? Die versnelling krijg je niet door de gebruikelijke methodiek aan te passen of de hiërarchie uit te rusten met een hulpmotor. Een olifant blijft een olifant; die wordt nooit een halve panter.

Al een halve eeuw wordt er geschreven dat het menselijk potentieel moet worden ontketend en ingezet om de grote uitdagingen voor de onderneming op te pakken. Wie behalve starters krijgt dit echter voor elkaar? Dat het zo zelden lukt, komt doordat er wordt gewerkt met een systeem dat mensen in feite zegt dat ze hun bek moeten houden, bevelen moeten uitvoeren en hun werk voortdurend op dezelfde manier moeten doen.

Al een kwart eeuw wordt er geroepen dat ondernemingen meer leiders nodig hebben, want die twee of drie directeuren in de top kunnen het niet langer alleen af. In de traditionele hiërarchie van organisaties zijn er echter niet zoveel functies

waarin iemand de informatie en ervaring opdoet die nodig zijn voor een leiderschapsrol. De beschikbare oplossingen – cursussen in leiderschap, bijvoorbeeld – zijn bovendien volstrekt ontoereikend; complexe zienswijzen en vaardigheden worden in de praktijk en niet in de klas opgebouwd. Al jarenlang klagen mensen over de strategieconsultants, die wel rapporten aandragen maar de onderneming niet helpen met dat wezenlijke probleem: hoe ontwikkel en implementeer je de strategie die beter past bij een veranderende omgeving? Het rapport van een consultant is vooral het product van denkwerk, nauwelijks van gevoel. Er staat in waar de onderneming over twee of tien jaar goed in kan zijn. Het is het werk van slimme buitenstaanders en wordt strak uitgevoerd door een speciaal aangewezen klein groepje medewerkers. Zo'n aanpak heeft in de snellere en steeds onzekerder wereld van tegenwoordig weinig kans van slagen.

De onvermijdelijke mislukkingen van het eenvoudige besturingssysteem breken ons nu op. Morgen worden ze ons fataal. De 21e eeuw dwingt ons allemaal om over te schakelen op een wezenlijk nieuwe vorm van organiseren. Ik denk in dit artikel de contouren daarvan te hebben geschetst. We moeten nog veel leren. Wie nu in actie komt en de omschakeling in gang zet, zal daar zowel op de korte als de lange termijn de vruchten van plukken – zowel de aandeelhouders als de klanten en de medewerkers als de onderneming zelf. Een onderneming die deze slag niet maakt, zal daar een zware prijs voor betalen – als ze het al overleeft. ■

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'ACCELERATE! How the most innovative companies capitalize on today's rapid-fire strategic challenges and – and still make their numbers', by John P. Kotter, in the November 2012 issue of the Harvard Business Review, vol. 90, issue 11, pp. 46-58. © 2012 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2012 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijsen.