

LEIDING GEVEN AAN DIGITALISERENDE ORGANISATIES

De consument heeft al grotendeels gekozen voor ‘digitaal’, nu volgt de werkplek: banen, en de taken en activiteiten waaruit ze bestaan, zullen in toenemende mate verder worden gedigitaliseerd. Deze ontwikkeling – en de bedrijfseconomische effecten van de automatisering die ermee gepaard gaat – vragen om een alomvattende herziening van de organisatie. Taken zullen steeds meer worden opgesplitst in automatiseerbare stukjes. Vervolgens zullen de resterende taken voor mensen opnieuw moeten worden verdeeld. Een oplossing daarvoor lijkt een intern marktmechanisme, gefaciliteerd door een digitaal platform waar interne vraag en aanbod samenkomen en waar mensen werk kunnen vinden in hun vertrouwde functionele, geografische en kennisbases. In zo’n dynamische interne markt lijkt voor de meest getalenteerde en gevraagde medewerkers de hoogste beloning weggelegd. Dit alles is een nieuwe context voor topmanagers. Zij zullen hun stijl van leiderschap eraan moeten aanpassen. Vanwege het instabiele karakter ervan zullen ze misschien moeten teruggrijpen op de basisbenaderingen voor leiderschap: samenwerking in groepen faciliteren, bezorgdheid tonen om mensen, benodigde veranderingen bepleiten, en kritieke invalshoeken bieden. Bovendien moeten ze zich afvragen hoe *machine learning* en geavanceerde kwantitatieve analyse zullen leiden tot automatisering van sommige van hun eigen taken. Ook zullen ze een goede balans moeten zien te vinden tussen automatisering en mensenwerk, complexe sociale systemen aansturen, en de eisen van digitalisering en automatisering verenigen met de eisen van organisatorische gezondheid.

De Smet, A., S. Lund & W. Schaninger (2016). *Organizing for the future*. McKinsey Quarterly.

BOUWEN AAN DE TOEKOMST MET PLANMATIG OPPORTUNISME

Om zo goed mogelijk te kunnen inspelen op een onvoorspelbare toekomst, is het belangrijk om goed te letten op zwakke signalen. Ofwel: de eerste tekenen van nieuwe trends waaruit belangrijke veranderingen kunnen worden gedistilleerd in de demografie, de technologie, de smaken en behoeften van consumenten, en ook de krachten op het gebied van economie, milieu, regelgeving en politiek. Die aandacht leidt tot de nieuwe invalshoeken en het flexibele (*non-lineair*) denken waarmee een organisatie zich een beeld kan vormen van verschillende mogelijke toekomst, en zich daar dan op kan voorbereiden. Planmatig opportunisme is een discipline die een ‘stroomsysteem’ creëert voor nieuwe ideeën; de capaciteit ontwikkelt om die ideeën te rangschikken naar prioriteit, ze te onderzoeken en er actie op te ondernemen; en waarmee een cultuur van aanpassingsvermogen aan continue verandering wordt opgebouwd. De auteur illustreert dit alles met enkele aansprekende voorbeelden bij bedrijven. Tata Consultancy Services, bijvoorbeeld, besloot om zijn snel groeiende call-center-activiteiten af te stoten juist toen die sector hoogtijdagen beleefde. De leiding beseftte namelijk dat technologieën verschoven naar de cloud en dat internationale ondernemingen uiteindelijk hoogwaardiger en meer strategische diensten zouden verlangen op het gebied van uitbesteding. Call-centers zouden een sta-in-de-weg zijn bij de ontwikkeling daar naartoe. Een ander voorbeeld is speelgoed- en game-producent Hasbro. Dat reageerde in de jaren negentig met succes op allerlei technologische en demografische veranderingen en verkreeg daarmee een grote voorsprong op zijn belangrijkste concurrent, Mattel.

Govindarajan, V. (2016). *Planned Opportunism*. Harvard Business Review, 94/5, May, pp. 54-61.

ONCONVENTIONELE MANIEREN OM ONDERSCHEIDENDE CAPACITEITEN TE ONTWIKKELEN

Uit internationale enquêtes blijkt dat veel hoge managers vinden dat hun onderneming geen winnende strategie heeft, dat er grote kansen worden gemist in de markt, en dat de strategie zelfs in de eigen onderneming niet goed wordt begrepen. Deze problemen zijn terug te voeren op de manier waarop de meeste ondernemingen worden geleid. Bij veel ondernemingen sluiten strategie en uitvoering niet op elkaar aan. Sommige bedrijven lijken daar echter wél raad mee te weten. Zij combineren strategie en uitvoering op een natuurlijke manier bij alles wat ze doen. En ze lijken de juiste keuzen te maken over wat voor soort waarde ze moeten leveren en hoe ze dat moeten doen. Die keuzen druisen vaak lijnrecht in tegen de conventionele inzichten in hun sector. Voorbeelden zijn IKEA, het Braziliaanse Natura Cosméticos, Danaher Corporation, Apple, Haier, Industria de Diseño Textil (Inditex, bekend van Zara), Lego, Qualcomm en Starbucks. Zij hebben allemaal de kloof tussen strategie en uitvoering overbrugd en de onderscheidende capaciteiten ontwikkeld die hun een groot strategisch voordeel geven. Vijf onconventionele methoden lijken de gemeenschappelijke basis te vormen voor hun succes: houd vast aan een identiteit, vertaal de strategie in het werk van alledag, laat de cultuur voor je werken, snijd in de kosten om sterker te worden, en geef vorm aan de eigen toekomst. Deze vijf principes grijpen in elkaar en moeten dus ook gezamenlijk worden toegepast. Zonder vast te houden aan een identiteit, bijvoorbeeld, riskeert de onderneming zich te verliezen in een baaierd van doelen en bouwt ze nooit de benodigde capaciteiten op. Of, zoals de auteurs het formuleren, dan heb je als onderneming weliswaar toegangskaartjes voor allerlei markten, maar geen daarvan is het winnende lot.

Leinwand, P. & C. Mainardi (2016). Creating a strategy that works. Strategy+business, 82, Spring.

PROFIJT TREKKEN UIT GESPREKKEN MET VERTREKKENDE MEDEWERKERS

In de kenniseconomie van tegenwoordig draait het bij iedere onderneming om de mensen. Het is dus belangrijk

om goed te begrijpen waarom mensen blijven, waarom ze opstappen en wat er misschien moet veranderen in de organisatie. Gesprekken met vertrekkende medewerkers, mits zorgvuldig gedaan, kunnen zorgen voor een stroom aan bedachtzame terugkoppeling en inzichten op al die drie 'fronten'. Ze kunnen helpen de betrokkenheid van medewerkers te verbeteren en het verloop terug te dringen, door duidelijk te maken wat wel en wat niet werkt in de organisatie. De praktijk leert echter dat het instrument die belofte niet waarmaakt, en wel om twee redenen: de gegevens die het oplevert kunnen fragmentarisch en onbetrouwbaar zijn, en het ontbreekt aan consensus over de beste aanpak voor vertrekgesprekken. De auteurs stellen onder andere voor dat een programma voor vertrekgesprekken zes doelen moet nastreven: 1. Zicht krijgen op problemen op personeelsgebied. 2. Leren begrijpen hoe de medewerkers naar het werk kijken, ook de inrichting van de functie, de werkomstandigheden, de cultuur en de collega's. (Dit kan managers helpen om de motivatie van medewerkers, efficiency, coördinatie en effectiviteit te verbeteren.) 3. Inzicht krijgen in de stijlen en effectiviteit van leiders. (Zo kan men positieve leiders versterken en in beeld krijgen welke leiders de sfeer verzieken.) 4. Zicht krijgen op ijkpunten op personeelsgebied (salarissen en secundaire arbeidsvoorwaarden) bij concurrerende organisaties. 5. Innovatie bevorderen door te vragen naar verbeteringsideeën. 6. Levenslange pleitbezorgers voor de organisatie creëren door vertrekkende medewerkers met respect en dankbaarheid te behandelen. En verder mag het programma geen geïsoleerde exercitie van P&O zijn. De juiste managers uit de lijn moeten deelnemen aan de gesprekken en het topmanagement moet zich hoogstpersoonlijk bemoeien met de aanpak van het programma.

Spain, E. & B. Groysberg. Making exit interviews count. Harvard Business Review, 94/4, April, pp. 88-95.