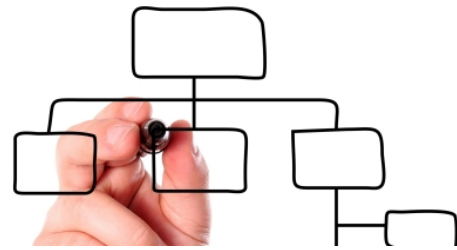


De ideale organisatie

Enige tijd geleden werd mij, bij de start van een nieuwe opdracht, een boeiende vraag gesteld: “wat is volgens jou de beste organisatiestructuur?” Nogal een binnenkomer. Want geef een verkeerd antwoord, en je start met 10 minpunten. En geef een goed antwoord, dan loop je nog steeds het risico dat de vraagsteller het niet met je eens is. Alsnog die 10 minpunten.

Ik heb me er destijds uit gered door te zeggen dat ik die informatie nog even voor me hield. Strategische overwegingen, marketing tactiek, bedrijfsgeheim... u kent het wel. Maar de vraag bleef me triggeren, vooral door de vooronderstelling van de steller ervan, dat er een uniek correct antwoord is op deze vraag. Als organisatieadviseur is het wellicht wat vloeken in de kerk, maar ik ben er van overtuigd dat DE IDEALE ORGANISATIESTRUCTUUR NIET BESTAAT. Ik zal uitleggen waarom.



U kent wellicht het adagium ‘structure follows strategy’? Zo niet, dan geef ik een korte omschrijving. Want ondanks mijn terughoudendheid ten opzichte van oneliners als fundament voor overtuigingen, geven ze vaak wel een aardige denkrichting weer. Structure follows strategy betekent niets meer en niets minder, dan dat een organisatie zodanig wordt ingericht dat de strategie het best uitgevoerd kan worden.



Vergelijk het met een auto: als u een Grand Prix wil winnen is uw strategie om zo hard mogelijk te rijden. Kiest u daarvoor een Ferrari, dan is uw kans van slagen groter dan met een Opel. Is uw strategie echter om zo veilig mogelijk uw gezin te vervoeren van pak ‘m beet Nice naar Malmö* dan zou ik beide alternatieven graag inruilen ten gunste van een Volvo.

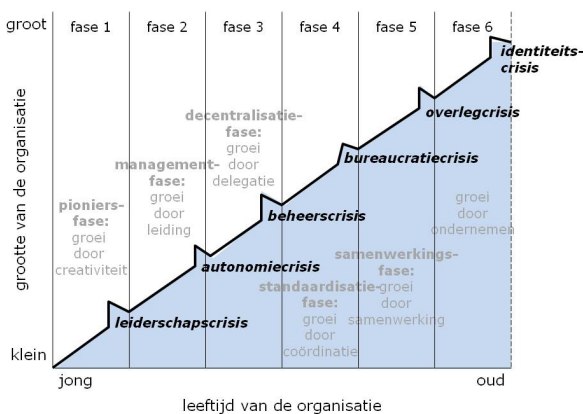
*zie voor inspiratie deze prachtige commercial van [Volvo](#):

En zo werkt het ook met organisatiestructuren. De logge structuur van bijvoorbeeld KPN maakt het lastig om snel op maatschappelijke en technologische innovaties in te spelen. Maar vooralsnog maakt de bewezen stabiliteit – de keerzijde van de medaille – wel dat KPN nog steeds marktleider is in Nederland op het gebied van telefonie. En als bewaker van cruciale infrastructuur, die per se in Nederlandse handen moet blijven, is KPN niet gebaat bij teveel flexibiliteit.

Steve Jobs leidde zijn Apple naar grote hoogten door vast te houden aan de combinatie van technologie en creativiteit. En hij creëerde daarvoor het benodigde fundament door de verschillende divisies structureel te laten samenwerken, in plaats van gescheiden van elkaar aan productontwikkeling te doen.



In het MKB geldt hetzelfde. De ambitie van de organisatie zou leidend moeten zijn voor de wijze waarop de organisatie is ingericht. De zwaarte van bijvoorbeeld een research afdeling is bewijsvoering voor de innovatiekracht. De afdelingshoofden die vertegenwoordigd zijn in een MT tonen aan welke afdelingen cruciaal zijn voor een bedrijf. En afhankelijk van de focus op marktgerichtheid of juist op productontwikkeling worden divisies ingedeeld naar klantgroepen of juist naar technologie. Van groot belang hierbij is dat de directie een duidelijke ambitie heeft vastgesteld en deze ook doelbewust nastreeft middels een realistische strategie. Helaas wijst de praktijk te vaak uit dat de dagelijkse business continu in de weg staat van lange termijn visie. En daarmee wordt de soms benodigde herziening van de organisatiestructuur uitgesteld – of zelfs afgesteld.



Het MKB heeft daarbij echter nog een extra drempel te overwinnen. Met name bedrijven die redelijk succesvol zijn en daarmee een snelle groei realiseren krijgen te maken met de bijbehorende groeistuipe. De meest passende structuur is namelijk ook zeer afhankelijk van de grootte van het bedrijf. En zo kan een bedrijf dat in 10 jaar groeit van 1 naar 200

medewerkers – snel, maar niet helemaal ongebruikelijk – in die tijd behoefte hebben aan wel 4 verschillende organisatiestructuren. En door deze niet voor te bereiden ligt het gevaar van frustratie (van medewerkers en directie), verspilling (van talent) en uiteindelijk van een terugval. Om glazen plafonds te doorbreken is een tijdige herziening van de bestaande structuur noodzakelijk.

Terug naar de oorspronkelijke vraag: wat is de ideale structuur? Mijn antwoord daarop luidt dat de ideale structuur de basis vormt voor de medewerkers om optimaal bij te dragen aan de gezamenlijke ambitie. En die wordt idealiter voor elk bedrijf, in elke fase, opnieuw ontdekt en beleefd, met de voeten in het nu en de blik op de toekomst.