

Nieuwe technologie? Nu de organisatie nog mee...

door: Menno van Doorn

Regelmatig zeggen managers dat de inzet van nieuwe technologie op zichzelf het bedrijf niet de grootste kopzorgen geeft. Met name aanpassing van organisatie- en bedrijfsprocessen aan de nieuwe digitale mogelijkheden is de grootste kluit.

Nem de route naar de cloud. De meeste cloud-technologieleveranciers hebben de boel redelijk op orde. Maar hoe anders moet een software-ontwikkelaar werken als hij zijn applicaties voorbereid op een publiek cloud-platform? Of neem het internet der dingen. Dat maakt het mogelijk om als producent ineens rechtstreeks contact te leggen met de consument. De 'vernetwerking' van onze samenleving en slimmer wordende technologie zorgen ervoor, dat onze manier van omgaan met klanten drastisch verandert. Om te blijven groeien, moeten huidige organisatie-structuren op de schop. De 'Unorganization' is het alternatief.

Dynamiek

Iedere nieuwe digitale mogelijkheid komt met allerlei organisatorische ongemakken. De afdeling die tot voor kort klanten bediende, is niet langer nodig. Beheerders van servercapaciteit hoeven geen nieuwe systemen meer aan te schaffen als applicaties de publieke cloud in gaan. Kortom, menig organisatie kan de snelheid van technologie niet bijbenen. De top besluit te traag om de dynamiek van zowel technologie als economie bij te houden. Technologie speelt daarbij een dubbele rol. Het is

zowel het platform voor de verandering als een reflectie van de verandering. Tegelijkertijd is technologie nooit de verandering zelf.

Optimaal profiteren van digitale disruptie vraagt om een nieuw groeimodel. Nieuwe groeiscenario's zijn tegenpolen van traditionele organisatiestructuren: hiërarchie versus platformen, doorgeslagen bureaucraties versus zelfmanagement, computers die meedenken, autonoom handelen versus mensenwerk en doelloos handelen versus een doelgedreven onderneming.

'Unorganization'

De digitale schoenen- en kledingwinkel Zappos van Amazon is zo'n voorbeeld van een 'Unorganization'. Topman Tony Hsieh stuurt zijn medewerkers in 2015 een mail waarin hij uitlegt dat ze het anders gaan aanpakken. Geen managers meer en iedere medewerker moet adaptief, flexibel, vindingrijk en creatief zijn. En vooral zelf acties ondernemen. Zelforganisatie stond al op een hoog plan bij Zappos, maar de ambities van de CEO gaan verder. Het bedrijf voert de zogenaamde 'Holacracy' in. Een zelforganisatiemethodiek die in 2007 werd geïntroduceerd door het bedrijf HolacracyOne. Dit is de tegenhanger van 'hiërarchie'. Met dit

organisatiemodel nemen medewerkers zelf besluiten in multidisciplinaire teams. Holacracy lijkt veel op de tribe- en squadstructuur van Spotify die inmiddels ook omarmd wordt door de ING Bank en het Duitse internetbedrijf Zalando.

Optimaal profiteren van digitale disruptie vraagt om een nieuw groeimodel

Positief voorwaarts

Veel ondernemers van traditionele organisaties onderkennen dat hun marktpositie niet meer zal zijn wat het is geweest. Organisaties die op de top van hun kunnen zitten, moeten op zoek naar nieuwe groeimogelijkheden. Dat vraagt om een organisatiemodel waarbij loslaten van huidige 'comfort zones' het uitgangspunt is.

'Unorganized' is geen oproep voor een ongeorganiseerde bende. Het gaat erom zaken op een andere manier te organiseren.

Organisatie

Iedereen heeft een baas nodig. De bazen hebben een eigen kantoor. Leaders bepalen de strategie. Kwartaalcijfers bepalen de acties. Management is een carrière. Medewerkers registreren wat ze doen, zodat anderen dat in spreadsheets kunnen stoppen. Technologie is een tool voor efficiency en effectiviteit.



Er zijn vijf kenmerken typerend voor organisaties die digitale disruptie de baas zijn:

1. **'Understand'**. Hoe werken de digitale groeimotoren nu werkelijk? In een samenleving waarin alles met iedereen verbonden is, nemen platforms een sleutelpositie in. Zo wordt snelheid 'Het Nieuwe Normaal'. Denk aan de introductie

van Pokémon GO afgelopen jaar: in één week tijd 50 miljoen gebruikers.

2. **'Unorganize'**. Hoe minder management hoe dichter op de huid van de klant. Daarmee wordt een organisatie ook slagvaardiger waarbij een mentaliteit nodig is van meer risico's nemen. Inmiddels blijken zelfsturende teams groeiversnellers voor de gehele organisatie.
3. **'Unbundle'**. Ontbundelen van diensten is veelal het recept voor start-ups. Tot voor kort was bundelen, samenvoegen of fuseren voor veel organisaties een groeimethode.
4. **'Unman'**. Elk bedrijf wordt een softwarebedrijf. Bedrijfsprocessen worden vervangen door digitale processen - kunstmatige intelligentie - waarbij nauwelijks nog mensen aan te pas komen.
5. **'Unleash'**. Laat de teugels vieren. Wees niet bang voor samenwerking met concurrenten via nieuwe digitale platformen. Met de inzet van IoT komen producten opnieuw tot leven en ontstaan er nieuwe mogelijkheden voor het opbouwen van klantrelaties.

Unorganization

De unorganization floreert onder nieuwe verdienmodellen. De snelheid moet erin en dit gaat als vanzelf. De afstand tot de klant is klein. Er is één verhaal dat medewerkers bindt. Kantoren zijn gericht op openheid en samenwerking. Silo's bestaan niet meer en managers vormen geen belemmering voor innovatie. Technologie is een platform voor organisatorische verandering.

Experimenteren

Organisaties dijen uit zolang de kosten om zaken zelf te organiseren lager zijn dan de kosten om het werk aan de markt over te laten. Taxibedrijf Uber brengt de kosten naar beneden van het zoeken naar een taxi in een stad, van de kosten van coördinatie tussen chauffeur en reiziger en van het eventueel onderhandelen over de prijs. De coördinatiekosten van een taxicentrale kunnen niet op tegen de kosten na de 'unorganisatie' van de markt waarbij de reiziger en chauffeur het rechtstreeks zelf regelen. Menig bedrijf vraagt zich af of het mogelijk is zichzelf opnieuw uit te vinden. In de kern zijn organisaties ontworpen om hetzelfde te blijven doen, steeds weer iets beter. Bovendien staan allerlei regels, wetgeving en culturele barrières in de weg. Neemt niet weg dat groeien in het huidige digitale tijdperk ons dwingt om op zijn minst 'unorganized' te experimenteren.

Menno van Doorn is directeur
Verkenninginstituut Nieuwe Technologie
(VINT) van Sogeti