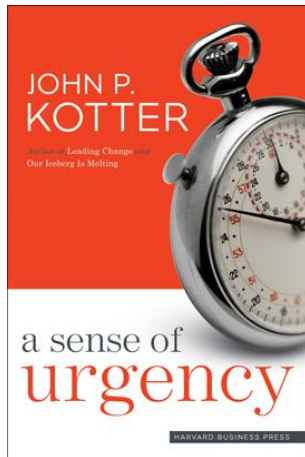


Valse urgentie nekt bedrijven bij verandering

Van alle aspecten die belangrijk zijn bij veranderingsprocessen in bedrijven, blijkt een gevoel van urgentie de allerbelangrijkste te zijn. Managementschrijver John Kotter waarschuwt leiders voor het creëren van een vals gevoel van urgentie. Heel veel veranderingsprocessen blijken spaak te lopen omdat er alleen onrust zonder richting gecreëerd wordt. Kotter noemt dat kip-zonder-kop gedrag.



Leiderschap en verandering zijn de twee grote thema's van Harvard-hoogleraar en managementschrijver John Kotter. Vorig jaar verscheen zijn boek 'A sense of urgency', inmiddels vertaald als 'Een gevoel van urgentie'. De kern van Kotter's nieuwste boek is het inzoomen geweest op de voorwaarden voor succesvolle verandering en leiderschap daarbij. Hét grote pijnpunt bij alle veranderingsprocessen bij bedrijven is dat creëren van een gevoel van urgentie gebleken. Kotter heeft zijn informatie verkregen uit talloze gesprekken met managers. Op een vraag van de Thinkers 50, een jaarlijkse lijst van de 50 meest invloedrijke managementdenkers, vroeg de redactie aan Kotter 'Is gesprekken voeren meer waard dan theoretiseren?' Kotter's antwoord: "Wie kan een beter boek over bomen schrijven: iemand die in het bos rondloopt of iemand die op kantoor zit?"

Diepe overtuiging

Urgentie blijkt de belangrijkste voorwaarde te zijn voor een succesvolle verandering. In een interview op Management Issues (www.management-issues.com) gaat Kotter in op dit thema. Hij beschrijft de drie belangrijkste uitkomsten van zijn meest recente onderzoek naar succesvolle veranderingen in organisaties. "Eén: urgentie blijkt de sleutel te zijn. Twee, mensen dachten vaak dat ze een gevoel van urgentie hadden, terwijl dat niet het geval was. En drie, zelfs wanneer leiders erkenden dat het een probleem was – en we hebben het hier over soms zeer ontwikkelde mensen – dan wisten ze nog niet wat ze eraan moesten doen."

Echte urgentie om te veranderen omschrijft Kotter als een 'diepe overtuiging, gebaseerd op data, dat er enorme kansen en enorme gevaren in de buitenwereld zijn die jou en je business raken.' Op onderbuik niveau, zo stelt Kotter, is er een bijna irrationele volharding om eropuit te trekken en er ondanks de risico's vandaag nog mee te beginnen. Leiders die stellen dat ze het komende half jaar vooruitgang gaan boeken, voelen die urgentie niet voldoende. Je begint vandaag en het veranderingsproces is zo belangrijk dat het prioriteit boven alles krijgt.

Valse urgentie

Valse urgentie is een killer volgens John Kotter. De leiding rent als een kip zonder kop rond, creëert een enorme actie en energie om zich heen, maar uiteindelijk is het niets anders dan in kringetjes rondlopen. Kotter: "Het is het soort vergadering, vergadering, vergadering, task force, task force, taske force, rapport, rapport, rapport gedrag. Maar dit is activiteit, geen productiviteit. Het wordt niet voortgedreven door de vastberadenheid om nu wat te doen, het wordt voortgedreven door angst en boosheid. Maar, omdat het energiek overkomt, nemen mensen op afstand onterecht aan dat het om urgentie gaat."

Disconnect

Kotter meldt in het interview dat hij dit leiderschapsgedrag overal om zich heen ziet, zo vaak dat hij 'de tafels uit het raam wil smijten.' De grootste oorzaak is volgens Kotter een enorme

disconnect tussen de top en de rest van het management. De leider voelt de urgentie wel en staat klaar in de startblokken, maar naar beneden toe in de hiërarchie wordt die urgentie niet gedeeld omdat er geen verbinding is. De veelgehoorde klacht van de top luidt dan 'er zijn genoeg mensen hier die mijn urgentie delen, maar ze voeren de veranderingen niet uit.' Maar de kern van de zaak is dat de anderen die urgentie absoluut niet voelen. Het euvel is volgens Kotter zo wijd verbreid, bij bedrijven en overheden, dat er van veranderen niets terecht komt en er alleen maar heel veel geld en middelen verspild worden aan veranderingsprocessen die gedoemd zijn om te mislukken.'

Oplossing

De belangrijkste oplossing die Kotter aandraagt is dat de organisatie zich weer moet verbinden (reconnect) met wat er in de buitenwereld gaande is. Iedereen moet kunnen zien, horen en ervaren welke veranderingen er op til zijn. Vervolgens moet een leider ervoor zorgen dat voldoende mensen op voldoende niveaus in de organisatie dat gevoel van echte urgentie ook delen, en ernaar handelen. De voorwaarde om dit voor elkaar te krijgen is dat de leider niet zelfgenoegzaam is. Kotter: "Iets waar mensen helemaal gek van worden is een leider die zegt 'we worden met veel uitdagingen geconfronteerd – oh, ik zie dat het tijd voor koffie is.'"

Als voorbeeld van hoe het wel moet, haalt Kotter Lou Gerstner aan, de voormalige topman van IBM. Het bedrijf verkeerde in een crisis, maar niemand binnen had enig gevoel van urgentie. Bij de presentatie van de cijfers en jaarplannen van alle bedrijfsonderdelen door de desbetreffende directies - presentaties die nogal obligaat verliepen – stapte Gerstner op zeker moment naar voren, deed de beamer uit, ging weer zitten terwijl hij zijn mouwen oprolde en zei: "Jongens, laten we het eens over onze business hebben." Gerstner confronteerde iedereen met de harde werkelijkheid en zei dat ze ter plekke de ernst gingen bespreken en beslissingen nemen die hij nog dezelfde dag zou doorvoeren." Dat, zo eindigt Kotter, is urgentie.