

Dit is de tweede aflevering van een nieuwe serie waarin managementauteur Ben Tiggelaar, die dit jaar in de VS woont en werkt, voor MT bekende managementdenkers interviewt.



**TIGGELAAR  
ONTMOET**

**JOHN KOTTER**



# IT'S THE NETWORK, STUPID!

Management is de grootste uitvinding van de 20ste eeuw, vindt John Kotter. Pas de laatste 25 jaar kwam daar leiderschap bij. Maar ook leiders laten geen olifanten dansen. 'Voor vernieuwing zijn netwerken nodig, geen hiërarchie.'

tekst Ben Tiggelaar illustratie Mokerontwerp

**J**ohn Kotter staat bekend als een zeer ongeduldig man, maar als hij praat over leiderschap en verandering, vergeet hij de tijd. De beroemdste veranderkundige ter wereld spreekt maar wat graag over

de volgens hem noodzakelijke stap in bedrijven van 'projectmatig veranderen' naar 'doorlopende vernieuwing'. Dat doet hij aan de hand van de geschiedenis. Zo doceert hij allereerst dat management de grote uitvinding van de twintigste eeuw is. "Als je iemand die

afstudeerde aan Harvard in 1910 een overzicht zou geven van de technieken die we nu kennen om een continue stroom van producten en diensten naar bijvoorbeeld 5.000 klanten te krijgen, zou hij er niets van begrijpen."

## Management nodig

Aan het einde van de 19de eeuw waren er in de VS slechts enkele honderden bedrijven met 100 medewerkers of meer, zegt Kotter. Nu zijn dat er 130.000. En al deze bedrijven kunnen niet zonder management. Management levert de beheersing, routines en betrouwbaarheid die nodig zijn. Maar deze hiërarchische aanpak, gericht ▶



## Wie is John Kotter?

John Paul Kotter (1947) is de meest geciteerde auteur op het gebied van verandering. Deze reputatie heeft hij niet zozeer te danken aan zijn wetenschappelijke publicaties, als wel aan zijn meer toegankelijke boeken over dit onderwerp, zoals *Onze ijsberg smelt*. Kotters aanpak voor verandering bestaat uit acht stappen (zie kader op andere pagina). Hij groeide op in een doorsnee gezin, studeerde aan MIT en promoveerde aan Harvard, waar hij op 33-jarige leeftijd hoogleraar werd. Enkele jaren geleden richtte hij daar, naast zijn werk, adviesbureau Kotter International op. "Eigenlijk met tegenzin" zegt hij. "Ik was gelukkig met de manier waarop ik werkte. Maar als je bedrijven wilt helpen met je ideeën, lukt je dat niet in je eentje."

In 1996 verscheen *Leading Change* (in Nederland uitgegeven onder de titel *Leiderschap bij verandering*), het boek dat Kotter wereldberoemd maakte. Hij liet hierin de wetenschappelijke aanpak los en koos voor een persoonlijk, praktijkgericht betoog zonder noten of literatuurlijst.

op stabiliteit, is ongeschikt voor het bijhouden van de steeds snellere veranderingen om ons heen. Daarvoor is dan weer leiderschap nodig: het vermogen mensen van A naar B te brengen. "Leiderschap is pas in de afgelopen 25 jaar een belangrijk woord geworden, vanaf het moment dat onze organisaties niet meer in staat bleken om het tempo van de buitenwereld bij te houden."

### Netwerken

En daarmee komen we op het punt van verandering, Kotters specialisme. "Mensen helpen om op nieuwe manieren te denken en te handelen. Dat is wat grote leiders doen, de hele geschiedenis door. In politiek, in organisaties, in bedrijven."

Hoewel zijn beroemde acht-stappen-aanpak (zie kader) in het verleden vaak

werd gepresenteerd als een *top-down*-gestuurde methode voor geplande verandering, lijkt Kotter zelf deze visie nu geheel verlaten te hebben. Aan wie het maar wil horen, legt hij uit dat we tegenwoordig niet meer moeten denken in hiërarchieën, maar in netwerken; niet meer in het leiderschap van een klein groepje, maar in een leger van vrijwilligers; niet meer in enkelvoudige projecten van acht stappen, maar in een continu proces waarin de acht stappen getransformeerd zijn tot acht 'versnellers' van veranderingen.

"We vragen ons al jaren af wat je kunt doen om de talenten en vaardigheden die mensen vaak vrijwillig buiten hun werk inzetten, ook binnen het werk aan te boren. We vragen ons daarnaast af hoe je vooral grote organisaties meer beweeglijk maakt. Hoe je olifanten kunt laten dansen. Maar de harde realiteit is:

olifanten dansen niet. Grote bedrijven hebben ook voordelen. Ze kunnen dingen die een groepje van tien mensen niet kan. Ze houden het ook langer vol en zonder gezeur. Maar dansen? Nee."

### Een leger van vrijwilligers

"Onderwerpen als verandering en leiderschap hebben we tot nu toe veelal op een managementmanier benaderd. We tekenen een nieuw vierkantje binnen de hiërarchie van het organogram en noemen dat leiderschapsontwikkeling", schampert Kotter. "Maar dat levert ons niet de vernieuwing op die nodig is."

Volgens Kotter moet het daarom anders. Willen we echt vernieuwen, dan is volgens hem een 'dual systeem' nodig, waarbij de bestaande business gewoon doordraait tijdens de voortdurende verbouwing. "Ik denk dat we daarvoor een 'supplementaire' structuur nodig hebben. Een netwerk, niet een hiërarchie, van mensen die vrijwillig, vaak zelfs in hun eigen tijd, initiatieven ontplooiën die het bedrijf helpen zijn strategie uit te voeren en die helpen om binnen die strategie permanent te verbeteren en te vernieuwen."

Kotter testte zijn nieuwe ideeën uit – samen zijn adviesbureau – in acht grote organisaties. Daar bemoeit een deel van de medewerkers – met 10 procent kom je een heel eind – zich voortdurend met verandering, met het verzinnen en implementeren van nieuwe initiatieven die aansluiten bij de grote kansen en uitdagingen waar een organisatie mee te maken heeft.

Kotter: "We moeten nog heel veel leren. Ik moet daar eerlijk in zijn, maar we proberen het. Het is iets nieuws, het is iets anders, en we zien dat het werkt."

## 8 versnellers voor verandering

In het recente artikel *Accelerate*, dat verscheen in *Harvard Business Review*, formuleert Kotter acht 'versnellers' voor verandering.

- 1. Creëer een gevoel van urgentie rondom een grote kans.** De top moet een belangrijke kans of bedreiging laten zien.
- 2. Bouw en onderhoud een leidende coalitie.** Zoek betrokken vrijwilligers uit alle lagen van de organisatie.
- 3. Formuleer een strategische visie en ontwikkel veranderinitiatieven.** Kies een inspirerende richting en bedenk ideeën die je daar kunnen brengen.
- 4. Communiceer de visie en trek steeds meer vrijwilligers aan.** Zorg dat je geen mensen hoeft te 'motiveren' van buitenaf. Werk alleen met vrijwilligers. In de regel is 10 procent van de *workforce* genoeg, zegt Kotter.
- 5. Zorg dat het netwerk belemmeringen opruimt.** Wacht niet op vergaderingen in de 'officiële' structuur. Werk informeel om de snelheid te houden.
- 6. Vier zichtbare, belangrijke kortetermijnoverwinningen.** Zichtbare stappen in de goede richting moeten gecommuniceerd en gevierd worden.
- 7. Geef niet op.** Blijf leren door te doen. En denk niet te snel dat je er bent. Voorkom dat politiek en cultuur het overnemen en mensen zich weer vooral gaan richten op hun baan in de hiërarchie.
- 8. Institutionaliseer strategische verandering.** Pas als een nieuw initiatief onderdeel is van het dagelijkse werk, kun je tevreden zijn.



### Urgentieteam

Een voorbeeld? Bij een grote leverancier van B2B-technologie moest in korte tijd een verkooporganisatie worden opgezet voor enkele opkomende Aziatische markten. Binnen de bestaande salesafdelingen werd een 'urgentieteam' geformeerd van 20 vrijwilligers, die naast hun reguliere werk informatie verzamelden, de noodzaak van de verandering communiceerden en vooronderzoek deden. Vervolgens konden medewerkers uit de hele verkooporganisatie solliciteren naar – opnieuw – een vrijwilligersrol binnen het team dat de veranderingen ging voorbereiden. Er reageerden 210 van de 1.500 medewerkers. Van hen werden 36 geselecteerd om de verandering vorm te geven. De rest werd echter ook geregeld in-

geschakeld. Binnen een half jaar liepen er zes initiatieven in Azië, waaronder de ontwikkeling van nieuwe partnerships en een sneller proces om nieuwe producten te introduceren. Kotter: "Niet iedereen hoeft mee te doen aan deze nieuwe werkmethode. Het gaat er om dat mensen het vrijwillig doen en dat de rest het begrijpt. Dat mensen snappen dat het een waardevolle toevoeging is."

Als je de hiërarchie maar buiten de deur weet te houden, zegt Kotter. "Dit is dat beroemde onaangeboorde potentieel waar het altijd over gaat, maar dat we tot nu toe nooit goed hebben weten in te zetten. Dit draait om continu zoeken, doen, leren en aanpassen. Dit is waar deze eeuw om vraagt." ■