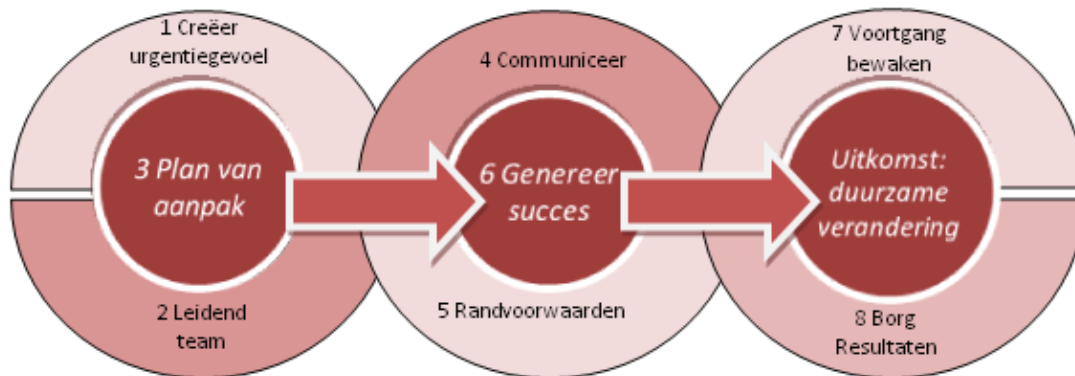


Acht fasen proces van John Kotter

Essentie van het model

Om een verandering succesvol te implementeren in een organisatie heeft prof. J.P. Kotter acht succesfactoren voor veranderen opgesteld. Van belang is dat de acht factoren (fasen) in een logische volgorde en met de juiste precisie in acht worden genomen.

8 fasen proces



Hoe gebruiken

Een beschrijving van de acht voorwaarden (fasen) voor effectieve verandering.

1. Urgentiebesef vestigen: mobiliseren van energie

Voorwaarde voor veranderen is het besef van de urgentie voor alle betrokkenen. Waarom moeten we veranderen en welke problemen worden er dan opgelost? Genereer energie door emoties als hoop, vertrouwen, optimisme en enthousiasme te bereiken. Emoties zijn de motor voor verandering. Kotter en Cohen pleiten voor een nadruk op emotie ('see-feel-change') in plaats van alleen op ratio ('analyse-think-change'). Urgentiebesef wordt beter gecreëerd door een video te maken waarin met de bril van de klant naar de organisatie wordt gekeken of door een krachtig beeld dan door een dik rapport over boze klanten. Spoor in deze fase oorzaken van zelfgenoegzaamheid binnen de organisatie op en verduidelijk de rol van de managers bij het veranderingproces.

2. De leidende coalitie vormen : bemensen en bewegen

Eerst wie, dan wat. Leaders moeten ondersteund worden door een groep enthousiaste mensen uit de volle breedte van de organisatie. Kotter noemt dit een 'leidende coalitie'. Dit zijn mensen met formele en informele invloed, die goed geworteld zijn in de organisatie en over voldoende kritisch distantievermogen beschikken.

Naast actief en betrokken leiderschap, het op gang brengen van een activerende en enthousiasmerende beweging, is het derde aspect in deze fase het personeelsbeleid. Om de juiste mensen op de juiste plek te krijgen werkt de organisatie met persoonlijke doelstellingen, passende beoordeling en beloning en trekt ze eventueel nieuwe medewerkers aan.

3. Visie en strategie ontwikkelen: get the vision right en simple

Maak de verander visie concreet, realistisch en eenvoudig. Zoek naar de essentie: om welke verandering gaat het en waarom wil de buitenwereld die verandering van ons. Zoek naar gemeenschappelijke waarden en onderliggende veronderstellingen die de basis vormen voor het gewenste gedrag waarmee de verandering kan worden gerealiseerd. Aandachtspunten in deze fase:

- Duidelijk maken waarom visie op veranderen nodig is.
- De visie ontwikkelen en analyseren.
- De rol van het team dat de visie ontwikkelt verduidelijken.
- Het veranderingsplan maken.

4. Communiceer en creëer zekerheid: 'communicate for buy-in'

Communiceer de verander visie. Om onzekerheid, angst en wantrouwen te beperken is het van belang dat medewerkers weten waar ze aan toe zijn. Informeer medewerkers op een duidelijke en geloofwaardige manier over de veranderingen.

'Veilig voelen' is een belangrijke voorwaarde om gedrag bespreekbaar te maken. Het management heeft hier een cruciale rol door zich kwetsbaar, onthullend en open op te stellen. Essentieel is dat managers bereid zijn een rol te hebben in het veranderingsproces door het eigen gedrag (cultuur) aan de orde te stellen. Daar begint de dialoog met belanghebbenden en worden belanghebbenden uitgenodigd tot persoonlijke betrokkenheid bij het veranderingsproces.

5. Creëer de juiste randvoorwaarden: empower action

Ontwikkel draagvlak voor de verandering. De belangrijkste randvoorwaarde is hierbij commitment vanuit de top: zonder onvoorwaardelijke en langdurige steun is elke (cultuur)verandering gedoemd te mislukken. Daarnaast is het belangrijk barrières weg te halen die het veranderingsproces bij medewerkers bemoeilijken of in de weg staan. (Bijvoorbeeld beoordelings- en beloningssystemen; huisvesting, de kantoorinrichting van gesloten naar open, geen overdadige ruimtes voor managers).

6. Creëer korte termijn successen

Genereer korte termijn successen 'quick wins' en maak deze successen zichtbaar voor iedereen. Voordelen: Het is een beloning voor degenen die hard werken om de nieuwe visie en strategie te realiseren. Er ontstaat meer geloof in het succes van de nieuwe visie en strategie. De mond snoeren van degenen die kritisch ten opzichte van de veranderingen staan.

7. Bewaken van de verandering: verbeteringen consolideren en meer verandering tot stand brengen

Na de eerste successen is het belangrijk dat de organisatie niet overmoedig wordt en het gevoel krijgt dat het veranderingsproces voltooid is. In deze fase ligt de nadruk op het goed doorzetten van de veranderingen, afstemming en fine tuning. Voorwaarde is hiervoor dat de 'sense of urgency' hoog blijft. Onderzoek wat werkt, verfijn de aanpak en breng deze veranderingen over naar andere organisatieonderdelen.

Een belangrijke valkuil is uitputting. De organisatie zit in een tussenfase: sommige werkzaamheden moeten op de oude manier en andere op de nieuwe manier. Hierdoor kan er een hoge werkdruk ontstaan voor de medewerkers waardoor het veranderingsproces niet goed kan worden doorgezet.

8. Borgen: de plakfactor

Zorg voor bestendiging van de nieuwe situatie door veranderingen in de organisatie te verankeren. Het gaat hier vooral om de discipline en het doorzettingsvermogen om dingen daadwerkelijk anders te doen. De verankering is compleet als de voortgang op verandering periodiek en systematisch worden gemeten en geëvalueerd. Dit blijft vaak achterwege en is een belangrijke reden dat veranderingen vaak verzanden. Wat niet gemeten wordt, is immers niet belangrijk genoeg.

Kanttelingen

- Fasen zullen in de praktijk vloeiend overlopen. Te lang doorgaan in een fase zal leiden tot irritatie.
- Het vraagt om gevoel voor momentum en leiderschap om steeds tijdig nieuwe interventies in te zetten. Als het model teveel vanuit planned change paradigma wordt ingevuld ontstaat er een prachtige verandering op papier. Het organiseren van de verandermacht door in te spelen op de psychologische en emotionele kant bij mensen krijgt dan onvoldoende aandacht.

Tips

- ✓ Ga niet alleen in op de nieuwe cultuur. Toon respect voor het verleden en verschaft ook duidelijkheid over wat van de bestaande cultuur wordt behouden.
- ✓ Werk continue aan vertrouwen en betrokkenheid.
- ✓ Zorg voor een aantrekkelijk perspectief: veranderen vraagt lef en het vermogen oude patronen los te laten. (belonen)
- ✓ Moedig mensen aan om risico's te nemen en innovatief te zijn.
- ✓ Ga na welke zorg en emoties er achter weerstand zitten.
- ✓ Stel samen vast welke cultuur (of subculturen) er op dit moment zijn. Hierdoor wordt het cultuurgat inzichtelijk evenals de zwaarte van het verandertraject.
- ✓ Een (cultuur)verandering staat nooit op zich. Zorg voor een scenario met een goed afgewogen mix van interventies voor alle relevante bouwstenen.
- ✓ Koppel de gewenste verandering rechtstreeks aan de strategische doelen: welk gedrag is wenselijk in de bijdrage aan de doelen?
- ✓ Naarmate de strategische doelen meer SMART geformuleerd zijn, is het eenvoudiger om het gewenste gedrag erbij vast te stellen.
- ✓ Gewenst gedrag uitwerken in kerncompetenties en competentie management.
- ✓ Communiceer zichtbaar en overtuigend over de successen en bedt het geleerde in, in het ontwikkelplan dat wordt uitgevoerd.
- ✓ Zorg ervoor dat de verandering alle niveaus binnen de organisatie bereikt.
- ✓ Vraag feedback over de effectiviteit van het veranderingsproces.
- ✓ Hou het urgentiebesef bij leiders en managers hoog, blijf communiceren.

Meer lezen

- Leiderschap bij verandering, John Kotter 2005
- Onze ijsberg smelt, J. Kotter, 2006