

Kottermodel



Inleiding

De wereld verandert continu. Bijna alles om ons heen is anders dan 50 jaar geleden. En over twintig jaar is alles weer anders. En over tien, vijf en zelfs één jaar... Want de wereld verandert steeds sneller en sneller.

Het is een bekend gegeven dat bedrijven en organisaties die in staat zijn om snel en adequaat in te spelen op die veranderingen, over het algemeen succesvoller zijn. Toch leert de ervaring dat in 70% van de gevallen waar verandering noodzakelijk is, het niet gebeurt of niet lukt. Hetzij doordat de noodzaak tot verandering niet voldoende wordt erkend. Hetzij, doordat men het wel probeert, maar er niet in slaagt. Of men slaagt er wel in een verandering door te voeren, maar de resultaten blijven ver achter bij de verwachting. Dat is althans de mening van John Kotter, professor emeritus van de Harvard University en wereldwijd erkend als dé autoriteit op het gebied van leiderschap en verandermanagement. Volgens deze auteur zijn er acht stappen te onderscheiden binnen het veranderproces.

Bij elke stap moet volgens Kotter het 'see-feel-change principe' centraal staan. Dit betekent dat veranderingen binnen organisaties het beste verlopen als de nadruk wordt gelegd op emotie (see-feel-change) in plaats van ratio (analysis-think-change). In andere woorden, mensen veranderen niet zo zeer omdat ze een analyse voorgeschoteld krijgen die hun denken verandert, maar omdat ze feiten te zien krijgen die hun gevoelens veranderen. In de volgende alinea's zullen de acht stappen van Kotter nader uitgelegd worden.

ACHTERGROND EN INHOUD



Versterk het gevoel van noodzaak

Mensen hechten waarde aan het behoud van de bestaande situatie zolang er geen indringende noodzaak is om deze te veranderen. Veranderingen brengen onzekerheden met zich mee en daardoor kan angst en zelfgenoegzaamheid ontstaan. Deze gevoelens kunnen er toe leiden dat medewerkers van de organisatie niet willen inzien dat bepaalde veranderingen moeten worden uitgevoerd. Sterker nog, onzekerheid, angst en zelfgenoegzaamheid zijn de natuurlijke vijanden van verandering.

Een gevoel van noodzaak creëert beweging en haalt de werknemer uit deze loopgraven. Een gevoel van urgentie laat de werknemer inzien dat een bepaalde verandering cruciaal is voor de organisatie, waardoor er motivatie ontstaat op de werkvloer om de verandering in gang te zetten. Dit begint bij de managers binnen de organisatie, aangezien de manager het contactpunt is van de werknemer. Een belangrijk gegeven is dat 75 % van de managers overtuigd moet zijn van de verandering, om de verandering door te zetten.

Een belangrijke valkuil bij deze stap is dat het management de organisatieverandering hoog op de agenda zet en er alles voor doet om de verandering te laten slagen. Het kan dan gebeuren dat de werknemers een sociaal wenselijk signaal afgeven dat niet strookt met hun werkelijke overtuiging. Er wordt dan 'ja geknikt' en 'nee gepraat'; de medewerkers maken zich niet echt hard voor de zaak. Dit betekent dat er geen motivatie is om werkelijk te veranderen.

De rol van de leider(s) in de organisatie is hier cruciaal. Het is de leider die verantwoordelijk

is voor het duidelijk communiceren over de veranderingsnoodzaak in de organisatie. De oorzaak (binnen of buiten de organisatie), de druk die gevoeld wordt (kan verschillen bij de diverse stakeholders) en de noodzaak om maatregelen te nemen, zullen onderbouwd moeten worden met performance indicatoren, benchmarkgegevens, ervaringen van klanten en eigen doelstellingen en ambities. Om het effect hiervan zo groot mogelijk te laten zijn, is het noodzakelijk om duidelijk, onomwonden, richtinggevend en aansprekend te zijn. De geloofwaardigheid van de leider is daarmee direct verbonden met de acceptatie van zijn ideeën. En daarmee met het succes van het veranderingstraject.

2

Vorm een sterk leidend team

Een organisatieverandering kan niet worden doorgezet zonder een team dat de verandering stuurt, aangezien een veranderingsproces gefaciliteerd zal moeten worden. De teamleden moet de verandering kunnen leiden, ze moeten door andere medewerkers als betrouwbaar worden gezien en ze moeten binnen de organisatie een goed netwerk hebben. Daarnaast moeten ze de reputatie en de formele autoriteit bezitten, die nodig zijn om leiderschap te bieden in situaties van verandering.

Het vormen van een team betekent niet dat alle managers van de desbetreffende organisatie in het team actief zouden moeten zijn. Het team moet de hiërarchie binnen de organisatie juist verbreken, zodat elke laag binnen de organisatie vertegenwoordigd is. Het is overigens wel belangrijk om de juiste personen te selecteren als lid van het 'veranderteam'. Daarnaast moeten de vaardigheden van de verschillende teamleden goed op elkaar aansluiten. De leden van het team bezitten het juiste handelingsrepertoire en dragen de verandering uit in daad en woord; zij laten voorbeeldgedrag zien, zijn bestand tegen druk, kunnen en durven consistent te zijn in hun keuzes, zijn voorbereid op vragen, kunnen omgaan met onzekerheid. Ook vertrouwen zij op de kracht van de organisatie, de eigen medewerkers en daarmee op de goede uitkomst.

Een valkuil binnen deze stap is dat de mensen uit het leidende team door een gebrek aan onderling vertrouwen, niet goed met elkaar kunnen samenwerken. Een team zonder samenwerking zal haar doelen niet bereiken.

3

Ontwikkel de juiste visie voor verandering

Als er geen visie is, dan weet men ook niet welke richting de organisatie moet varen. Dit betekent dat de werknemer niet weet hoe hij of zij moet functioneren om de organisatieverandering tot stand te brengen. Een heldere visie op de verandering plaatst het handelen van de organisatie in een duidelijke context. Dit geeft richting aan collectief en individueel handelen.

In andere woorden, er zal tijdens deze stap een zinvolle, concrete, realistische visie ontwikkeld moeten worden. Deze taak zal in handen liggen van het leidende team. Dit team zal ook moeten aangeven wat er in de toekomst anders moet zijn en hoe dit te realiseren valt. Zodra de visie ontwikkeld is, kan vastgesteld worden, welk gedrag de leiders en managers moeten vertonen, om deze visie te verwezenlijken. Daarnaast zal er feedback op de visie van de betrokkenen verzameld moeten worden. Dit zal het begrip en de participatie van de werknemers vergroten.

Een probleem bij visievorming is vaak dat organisaties alleen kijken naar wat zich 'boven de waterspiegel' afspeelt. De visie wordt dan afgeleid uit de gedetailleerde planning en begrotingen, terwijl de behoeften van de organisatie hier centraal zouden moeten staan. Men zal stil moeten staan bij wat de organisatie nu echt wil.

4

Communiceren om te enthousiasmeren

Tegen grote veranderingen is vaak weerstand: medewerkers begrijpen niet waarom bepaalde dingen moeten wijzigen. Het is daarom van belang medewerkers niet alleen te informeren over de verandering, maar ook tegemoet te komen aan hun angsten en onzekerheden. Daarnaast zal de visie en strategie op een duidelijke en geloofwaardige manier gecommuniceerd moeten worden. In andere woorden; zoveel mogelijk mensen binnen de organisatie moeten de visie en strategie begrijpen. Sterker nog, iedere werknemer moet de vertaalslag kunnen maken naar wat de visie betekent voor de eigen rol, plaats en werkzaamheden in de organisatie, om de onzekerheid over of het wantrouwen in de verandering te reduceren.

Een valkuil is dat de gemiddelde manager vaak denkt dat zijn communicatieve vaardigheden op orde zijn, terwijl uit de praktijk blijkt dat dit erg tegenvalt. Een andere valkuil bij deze stap is dat de woorden en daden van degenen die de verandering in gang zetten, niet goed met elkaar overeenstemmen, waardoor zij hun geloofwaardigheid verliezen.

5

Mensen in staat stellen om te handelen

Deze stap houdt in dat barrières die het veranderproces bij medewerkers bemoeilijken, verwijderd moeten worden. Als dit niet gebeurt, zullen de medewerkers weerhouden worden om acties te ondernemen die het veranderproces bevorderen. Dit geldt ook als de medewerkers wel achter de nieuwe visie en strategie staan. Om medewerkers mee te laten bewegen met de verandering, moeten zij in staat gesteld worden, in de nieuwe structuur succesvol te zijn. Het zal per individu verschillen welke ondersteuning hierbij nodig is. Medewerkers meten hun behoefte aan ondersteuning veelal aan het:

- kunnen (heb ik de kennis en vaardigheden?)
- willen (kies ik er voor?)
- durven (mag ik leren en fouten maken?)
- mogen (hoeveel druk oefent de omgeving op mij uit om te behouden wat er is?)
- doen (heb ik de voldoende actiebereidheid?)

Een voorbeeld van een barrière kan een organisatiestructuur, informatiesysteem of beloning zijn, die niet past bij de veranderingsvisie. Uit de praktijk blijkt dat in minder succesvolle verandertrajecten medewerkers het gevoel hebben er alleen voor te staan en aan hun lot te worden overgelaten. Zo groeit de frustratie en wordt de verandering ondermijnd.

6

Voor korte termijn successen zorgen

Het zorgen voor korte termijn successen heeft een aantal belangrijke voordelen. Ten eerste is het een beloning voor degenen die hard werken om de nieuwe visie te realiseren. Ten tweede zorgen deze successen voor meer vertrouwen in het verandertraject. Ten derde zorgen successen ervoor dat de mond wordt gesnoerd van degenen die kritisch zijn ten opzichte van de verandering. Zonder goed aangestuurde processen, kunnen cynici en sceptici iedere inspanning om zeep helpen.

Medewerkers ontleen in grote mate motivatie aan het beleven van succes. Het is daarom van groot belang om korte termijn successen te boeken en hierover te communiceren. Het ervaren van de directe relatie tussen de eigen inspanning en zichtbaar resultaat, geeft een gevoel van 'flow'. Om dit gevoel van flow vast te houden, hebben medewerkers op geregelde basis deze feedback nodig.

Een succes creëren is makkelijker gezegd dan gedaan. Bij grootschalige veranderprocessen kan het namelijk moeilijk zijn om successen op de korte termijn te boeken. Daarnaast zal het succes goed zichtbaar, niet dubbelzinnig en betekenisvol moeten zijn. Dit vergt een weloverwogen keuze in het stellen van korte termijn doelen.

In het geval dat er geen korte termijn succes wordt gecreëerd, loopt de organisatie het risico dat er weerstand optreedt. Men zal niet meer geloven in de organisatieverandering, terwijl vertrouwen in de verandering het toverwoord is in een verandertraject.

7

Houd de verandering vast en het tempo hoog

In deze stap moet de nadruk liggen op het goed blijven doorzetten van de verandering. Het tempo van de verandering zal opgevoerd moeten worden en de bereikte verandering zal geïnstitutionaliseerd moeten worden. Daarnaast zal het urgentiebesef hoog moeten zijn, om een tweede weerstandsgolf te voorkomen. Als men niet meer weet waar de verandering voor nodig is, dan zullen critici de overhand krijgen.

Een valkuil in deze stap is dat de organisatie de overwinning te snel viert. Zoals eerder aangegeven, zijn successen cruciaal voor het verandertraject. Dit betekent overigens niet dat er niks meer gedaan hoeft te worden om de organisatieverandering door te zetten. Sterker

nog, de eerder gezette stappen moeten nauwlettend in de gaten gehouden worden. Als dit niet gebeurt, dan zal de medewerker in de oude manier van werken blijven hangen of hier weer in vervallen. De reden hierachter is dat deze stap gekenmerkt wordt door een tussenfase: sommige werkzaamheden moeten op de oude manier en sommige werkzaamheden moeten op de nieuwe manier uitgevoerd worden.



Zorg voor borging in een nieuwe cultuur

Een verandering wordt permanent in de organisatie verankerd door een nieuwe en sterke organisatiecultuur te creëren. In andere woorden, de nieuwe manier van denken en werken moet deel uit gaan maken van de cultuur. Om dit te bereiken zal er een connectie gemaakt moeten worden tussen het nieuwe gedrag en het gemeenschappelijke succes. Verandering wordt namelijk pas duurzaam wanneer er in alle geledingen en binnen alle activiteiten van de organisatie duidelijk naar voren komt wat de nieuwe normen en waarden zijn. Deze normen en waarden beïnvloeden het gedrag van de medewerkers binnen de organisatie.

Het is belangrijk in deze stap om het 'juiste gedrag' te promoten. Dit betekent bijvoorbeeld dat het juiste gedrag beloond zal moeten worden. Daarnaast zal er goed gekeken moeten worden of elk lid van de directie en het management team wel achter de verandering staat. Als het vertrouwen van deze sleutelfiguren mist, dan zou het kunnen dat men weer bij stap 1 kan beginnen.

Een ander belangrijk gegeven is dat een nieuwe cultuur zich pas ontwikkelt, als er consistentie is in succesvolle acties die gedurende een langere tijd plaatsvinden. Dit betekent dat er veel successen gecreëerd moeten worden alvorens men de nieuwe waarden en normen opneemt in het gedrag en de werkzaamheden.