

Kotter 8 stappen

Om een verandering succesvol te implementeren in een organisatie heeft prof. J.P. Kotter 8 stappen voor succesvol veranderen opgesteld.

1. Sense of Urgency

Voorwaarde voor veranderen is het besef van urgentie bij alle betrokkenen. Waarom moeten we veranderen? Welke problemen worden opgelost?

Emoties zijn de motor voor verandering volgens Kotter en Cohen. Zij pleiten voor een nadruk op emotie ('see-feel-change') in plaats van alleen op ratio ('analyse-think-change').

2. De leidende coalitie vormen

Eerst wie, dan wat. Leaders moeten ondersteund worden door een groep gemotiveerde mensen uit de diverse onderdelen van de organisatie.

Kotter noemt dit een 'leidende coalitie'. Dit zijn mensen met (in)formele invloed en over voldoende kritisch vermogen beschikken.

3. Visie en strategie ontwikkelen

Maak de verander visie concreet, realistisch, begrijpbaar en aansprekende. Benoem 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 veranderplan maken.

4. Communiceer en creëer zekerheid

Communiceer de verandervisie. Om onzekerheid, angst en wantrouwen te reduceren 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.

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. Negeer degenen die kritisch ten opzichte van de veranderingen staan.

7. 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 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.

8. Borgen: de plakfactor

Zorg voor borging 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.

Lean Wiki

Lean kennisbank

<https://lean-wiki.nl>
