



The heart of change

Real life stories of how people change their organizations

John P. Kotter & Dan S. Cohen

2002

Inleiding

Aan de hand van verhalen wordt door de auteurs een 8-stappenplan om veranderingen succesvol binnen organisaties te implementeren toegelicht. Per hoofdstuk staat een stap centraal en worden de valkuilen van deze stap toegelicht.

Samenvatting

De 8-stappen die door Kotter en Cohen onderscheiden worden zijn:

1. Increase urgency: zorg ervoor dat binnen de organisatie een gevoel van urgentie heerst om te veranderen. Tegelijkertijd moet de angst als ook de onzekerheid van medewerkers ten opzichte van de veranderingen zoveel mogelijk gereduceerd worden.
2. Build the guiding team: de juiste groep mensen moeten bij elkaar gezet worden om de veranderingen als eerste te trekken.
3. Get the vision right: maak de nieuwe visie concreet en realistisch.
4. Communicate for buy-in: om onzekerheid en wantrouwen zoveel mogelijk te reduceren is het van belang dat medewerkers weten waar ze aan toe zijn. Medewerkers moeten op een duidelijke en geloofwaardige manier geïnformeerd worden over de veranderingen.
5. Empower action: het weghalen van de barrières die het veranderingsproces bij medewerkers bemoeilijken.
6. Create short term wins: boek op korte termijn successen en maak deze successen zichtbaar voor iedereen. Hierdoor worden pessimistische of kritische geluiden over de veranderingen tegen gegaan.
7. Don't let up: na de eerste successen is het belangrijk dat de organisatie niet te overmoedig wordt en het gevoel krijgt dat het veranderingsproces voltooid is. In deze fase moet de nadruk liggen op het goed doorzetten van de veranderingen. Hiervoor is het belangrijk dat de 'sense of urgency' hoog blijft.
8. Make change stick: zorg ervoor dat de veranderingen blijvend in de organisatie verankerd worden.

Zoals deze 8 stappen worden gepresenteerd lijkt het alsof de ene stap de andere stap netjes opvolgt. In de praktijk zullen de stappen elkaar overlappen, de ene stap zal beginnen voordat de andere afgelopen is.

Naast het 8-stappenplan maken Kotter & Cohen duidelijk dat veranderingen binnen organisaties het beste verlopen als de nadruk wordt gelegd op emotie ('see-feel-change') in plaats van op ratio ('analysis-think-change'). Bij succesvolle veranderingsprocessen wordt er dieper gegaan dan het rationele deel van onze hersenen en worden ook onze emoties geraakt. De emoties die de verandering ondermijnen, zoals paniek, angst, onzekerheid en uitputting, worden gereduceerd en de emoties die de verandering mogelijk maken, zoals hoop, vertrouwen, optimisme, urgentie en enthousiasme worden versterkt. Bij elke stap moet het 'see-feel-change' principe centraal staan. De auteurs plaatsen daarbij wel de kanttekening dat zowel 'denken' als 'voelen' belangrijk en essentieel is bij succesvolle veranderstrategieën, maar de kern van een verandering moet bij 'voelen' liggen en niet bij 'denken'. Een voorbeeld: om een 'sense of urgency' te creëren (stap 1) kan er in plaats van het schrijven van een dik rapport over boze klanten (ratio wordt aangesproken) beter een videofilm worden gemaakt van deze klanten (emotie wordt aangesproken).



Uitgebreide toelichting op de 8 stappen

Stap 1: 'Create a sense of urgency'

Het kan moeilijk zijn om binnen de organisatie een gevoel van urgentie voor de veranderingen te creëren. Veranderingen brengen onzekerheden met zich mee en daardoor gevoelens van angst en woede. Deze gevoelens kunnen ertoe leiden dat de organisatie niet wil inzien dat bepaalde veranderingen moeten worden uitgevoerd. Daarnaast kan het ook zo zijn dat de organisatie te arrogant is en ten onrechte erg trots is op zichzelf, waardoor het moeilijk is om een gevoel van urgentie te creëren.

Een valkuil bij deze eerste stap is dat hij soms wordt overgeslagen. Vaak wordt er ten onrechte van uitgegaan dat een veranderingsproces begint met het creëren van een nieuwe visie. Maar een nieuwe visie wordt pas bij stap 3 ('get the vision right') gecreëerd, eerst moet er binnen de organisatie een gevoel van urgentie zijn om te veranderen en moet de juiste groep mensen, die de verandering gaat trekken, bij elkaar worden gezet.

Een ander probleem bij deze stap is dat mensen in de organisatie het gevoel hebben (door hun relatief lage functie) dat ze niet genoeg mogelijkheden hebben om een verandering in gang te zetten. Volgens de auteurs hoeft dit zeker niet het geval te zijn en kan zelfs een tijdelijke kracht een belangrijke rol spelen.

Stap 2: 'Build the guiding team'

De verandering moet getrokken worden door de juiste groep mensen binnen de organisatie. Met 'juiste' wordt bedoeld, de mensen met de juiste vaardigheden. Ze moeten de verandering kunnen leiden, ze moeten door andere medewerkers als betrouwbaar worden gezien en ze moeten binnen de organisatie een goed netwerk hebben. Naast dat het 'guiding team' uit de 'juiste' mensen moet bestaan is van belang dat deze mensen goed met elkaar kunnen samenwerken.

Wanneer de organisatieverandering zich aan het voltrekken is, worden ook op andere (lagere) niveaus binnen de organisatie teams gevormd die ervoor zorgen dat het veranderingsproces op gang komt. Op een gegeven moment is het daarom beter niet meer te spreken van een 'guiding team', maar van een 'guiding coalition'.

Een belangrijke valkuil bij deze stap is dat degenen die de verandering in gang moeten zetten, dit niet doen en dat niemand binnen de organisatie hier iets van zegt. In het boek wordt het voorbeeld gegeven van twee organisaties die met elkaar gefuseerd zijn maar niet één organisatie vormen. Je hebt dan twee groepen binnen de organisatie: 'the greens' en 'the blues'. Het senior management kan de taak niet volbrengen om van de organisatie een geheel te maken. Niemand komt voor dit probleem uit door angst om hiervoor gestraft te worden.

Een andere belangrijke valkuil is dat de mensen die het 'guiding team' vormen, door een gebrek aan vertrouwen, niet goed met elkaar kunnen samenwerken. Het vertrouwen in elkaar kan verbeterd worden door eerlijk tegen elkaar te zijn (bijvoorbeeld: geef toe dat er verschillende belangen zijn) en zaken bespreekbaar te maken. Slechte vergaderingen kunnen ook het vertrouwen ondermijnen. Slechte vergaderingen zijn vergaderingen waarbij continu wordt afgeweken van het hoofdthema waardoor uiteindelijk veel details worden besproken, maar het echte probleem niet.

Stap 3: 'Get the vision right'

Wanneer een visie wordt gevormd is het vaak een belangrijk issue of de organisatie zich meer moet richten op efficiëntie óf op innovatie en klantenservice. Kotter & Cohen geven aan dat een betere service en kostenbesparingen samen kunnen gaan. Door minder bureaucratie in de organisatie worden kosten bespaard en kan er een betere service worden verleend. Een probleem bij visievorming is vaak dat organisaties alleen kijken naar het budget en niet goed naar de behoeften van de organisatie. Een andere valkuil is dat organisaties visies opstellen, waarvan ze niet weten hoe ze die moeten uitvoeren.

Tenslotte is het van belang dat veranderingen met enige snelheid worden doorgevoerd. Als het te lang duurt, dan kan dat eindigen in stagnatie van het veranderproces.



Stap 4: 'Communicate for buy-in'

Tegen grote veranderingen is vaak veel weerstand: medewerkers begrijpen niet waarom bepaalde dingen moeten veranderen. Het is daarom van belang medewerkers niet alleen te informeren over de veranderingen, maar ook tegemoet te komen aan hun angsten en onzekerheden. Een belangrijk punt dat betrekking heeft op het informeren van medewerkers is dat veel informatie die medewerkers ontvangen niet relevant is om hun werk goed te kunnen doen. Medewerkers hebben maar een fractie van alle informatie die ze ontvangen nodig om een excellente werknemer te zijn. Door deze informatie overload valt belangrijke informatie niet op en wordt daardoor niet goed opgemerkt. Een andere valkuil is dat de woorden en daden van degenen die de verandering in gang zetten, niet goed met elkaar overeen komen, waardoor zij hun geloofwaardigheid verliezen. Voor deze valkuil wordt het verhaal 'Nuking the executive floor' aangehaald. In dit verhaal geeft het management aan dat de organisatie zich meer gaat richten op het besparen van de kosten. Tegelijkertijd heeft het management zelf overdadig luxe kantoren, waardoor het management zijn geloofwaardigheid verliest. Het is soms moeilijk om de woorden en daden met elkaar in overeenstemming te brengen. Soms zie je de 'mismatch' helemaal niet. Soms zie je de 'mismatch' wel, maar wordt het belang van deze 'mismatch' onderschat zodat er niets gedaan wordt om hiervoor een oplossing te vinden.

Stap 5: 'Empower action'

Een eerste valkuil bij deze stap is een leidinggevende die openlijk aangeeft niet achter de veranderingen te staan. Voor deze valkuil wordt het verhaal 'Retooling the boss' aangehaald. Een leidinggevende is trots op de producten van de organisatie en wil daar niets aan veranderen, ook niet als klanten hiervoor naar hem toekomen. Om deze starre houding te veranderen moet hij van de organisatie op hun kosten voor een periode van 6 maanden bij een klant werken om te kijken wat er nog aan het product verbeterd kan worden. De leidinggevende komt er hierdoor achter dat sommige producten helemaal niet zo goed zijn als hij gedacht had, hierdoor verandert hij.

Een andere valkuil kan het beoordelings- en beloningssysteem van de organisatie zijn. Dit systeem is dan nog niet afgestemd op de nieuwe visie en strategie. Hierdoor worden medewerkers niet (extra) beloond wanneer ze het gedrag vertonen dat past bij de nieuwe visie en strategie.

Ook kan het een probleem zijn dat medewerkers het gevoel hebben dat ze iets niet kunnen, bijvoorbeeld niet nog beter presteren. Deze gevoelens weerhouden medewerkers ervan om concrete actie te ondernemen, ook als ze wel achter de nieuwe visie en strategie staan.

Stap 6: 'Create short term wins'

Het op de korte termijn creëren van successen heeft een aantal belangrijke voordelen:

- Het is een beloning voor degenen die hard werken om de nieuwe visie en strategie te realiseren.
- Ze zorgen voor meer geloof in het succes van de nieuwe visie en strategie.
- De mond wordt gesnoerd van degenen die kritisch ten opzichte van de veranderingen staan.

Bij grootschalige veranderprocessen kan het moeilijk zijn om successen op de korte termijn te boeken. Er moet zoveel tegelijkertijd gebeuren. Om toch goede resultaten op de korte termijn te behalen is het van belang dat de organisatie zich focust op een aantal projecten die de meeste prioriteit hebben. Daarnaast zijn met name die successen belangrijk die voor veel medewerkers goed zichtbaar, niet ambigu en betekenisvol zijn. Te vaak worden er successen behaald die maar door een select aantal mensen als belangrijk beschouwd wordt.

Soms kunnen successen op de korte termijn niet geboekt worden. De manier waarop hiermee wordt omgegaan is belangrijk voor het verdere verloop van het veranderingsproces. De organisatie moet hierover vooral eerlijk blijven, anders verliest ze haar geloofwaardigheid.

Stap 7: 'Don't let up'

Bij een veranderproces wordt al snel begonnen met de kleinere en makkelijkere problemen, waardoor op de korte termijn successen worden geboekt. Maar uiteindelijk zullen ook de grotere en complexere problemen moeten worden aangepakt. Medewerkers moeten door de organisatie goed ondersteund worden om ook deze problemen aan te kunnen pakken.

Een belangrijke valkuil is uitputting. Bij deze stap zit de organisatie 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. De organisatie moet daarom gaan nadenken over welke werkzaamheden eigenlijk overbodig zijn en efficiënter kunnen. De organisatie moet hiermee niet wachten op het moment dat de werkdruk echt té hoog geworden is en het echt niet langer gaat.

Stap 8: 'Make change stick'

Een verandering wordt blijvend in de organisatie verankerd door een nieuwe en sterke organisatiecultuur te creëren. Aan de ene kant is het moeilijk om de organisatiecultuur te veranderen aangezien je te maken hebt met normen en waarden die sterk ingebed zijn. Aan de andere kant is het ook makkelijk aangezien de organisatiecultuur zichzelf continu aan het veranderen is.

Wanneer mensen die de nieuwe organisatiecultuur sterk uitdragen de organisatie verlaten en nieuwe medewerkers ervoor in de plaats komen, kan dit een negatieve invloed hebben op het veranderingsproces. De organisatie moet er daarom voor zorgen dat deze nieuwe medewerkers zich snel aanpassen aan de nieuwe cultuur.

De nieuwe organisatiecultuur wordt sterker door medewerkers die zich de nieuwe organisatiecultuur goed eigen maken op belangrijke plaatsen binnen de organisatie neer te zetten. Deze medewerkers krijgen zo meer mogelijkheden om de nieuwe cultuur binnen de organisatie te verspreiden. Dit leidt tot meer gewenst gedrag binnen de organisatie en vervolgens ook tot meer succes.

Een belangrijk punt dat de auteurs aankaarten is dat in een veranderingstraject de organisatiecultuur als laatste en niet als eerste komt. Vaak willen organisaties als eerste de organisatiecultuur veranderen. Een organisatiecultuur verandert pas echt goed wanneer een nieuwe manier van werken zijn succes heeft bewezen.

Persoonlijke waardering door Juliette Fhij

Het 8-stappenplan is een interessant concept en het boek is, met name door de verhalen, makkelijk leesbaar. De verhalen zorgen ervoor dat je de verschillende stappen goed gaat begrijpen, maar geven je soms ook het gevoel dat de stappen wel heel uitgekauwd worden en dat je het ook wel begrijpt met een paar verhalen minder.