



# Het geheim van succesvol veranderen

Door: Robert-Jan Kwakkelstein en Lendy Timmerman

Succesvol snel en gemakkelijk een verandering doorvoeren in uw organisatie. Dat lijkt helaas nog altijd meer op een droom die bedrog is, dan op de werkelijkheid. Meestal staat organisatieverandering garant voor een flinke klus vol frustratie, weerstand, onzekerheid en slechte ervaringen. Organisatieontwikkeling is echter wel iets waar u vrijwel dagelijks mee te maken heeft. Hoe kunt u veranderprocessen wél succesvol doorvoeren in uw organisatie? Dr. John P. Kotter – door velen gezien als een autoriteit op het gebied van leiderschap en verandering – ontwikkelde na jarenlang wetenschappelijk onderzoek in organisaties, het model ‘Acht Fasen van Verandering’.

Succesvol veranderen vraagt om het zorgvuldig doorlopen van die acht fasen, in combinatie met goed management en charismatisch leiderschap.

## Veranderklimaat scheppen

*“De cultuuromslag in ons bedrijf was de beslissing van de directie. Wij begrepen de noodzaak niet en zagen het nut er niet van in. Dat kon de directie zelf ons helaas ook niet goed uitleggen. Vier managers namen de leiding en begonnen te trekken aan een dood paard. Het veranderproces was gedoemd om te mislukken.”*

Ieder succesvol veranderproces begint met het scheppen van een goed

klimaat om te veranderen. Immers, als de omstandigheden onvoldoende gericht zijn op ontwikkeling, kan uw organisatie van haar medewerkers redelijkerwijs niet verwachten dat zij daar succesvol in mee zullen gaan. Het betekent allereerst dat de urgentie om te veranderen aanwezig moet zijn. Waar is het goed voor en wat gebeurt er als de organisatie niet verandert? Zorg ervoor dat zoveel mogelijk mensen die noodzaak voelen en uitdragen. Daarnaast is het belangrijk een goed team te vormen dat de leiding neemt in het veranderproces. Een effectief leidend team is een verzameling mensen die een goede afspiegeling vormt van de organisatie. Jong en oud. Man en vrouw. Lang en kort in dienst. Leidinggevende en niet-

leidinggevende functies. De mensen in het leidende team hebben met elkaar gemeen dat zij positief-kritisch zijn en gemotiveerd om de verandering tot een goed eind te brengen. Het zijn mensen die begrijpen dat zij allemaal door hun eigen gekleurde bril naar de organisatie en de verandering kijken, maar zij zijn ook in staat om die bril af te zetten en vanuit een ander perspectief hun mening te vormen. Tot slot heeft u een duidelijke visie en veranderstrategie nodig. Waarom verandert uw organisatie? Hoe ziet het proces eruit en wat levert het de organisatie en de medewerkers op? Zonder die stip aan de horizon en een boeiend verhaal daarover zijn er helaas maar weinig verandertrajecten die slagen.

<b>Implementeren en Volhouden:</b> 8. Zorg voor een goede borging.
<b>Implementeren en Volhouden:</b> 7. Blijf actiegericht in het veranderproces.
<b>Betrekken en Faciliteren:</b> 6. Vier de kortetermijnsuccessen.
<b>Betrekken en Faciliteren:</b> 5. Verwijder obstakels en creëer draagvlak.
<b>Betrekken en Faciliteren:</b> 4. Mobiliseer veranderambassadeurs.
<b>Klimaat voor Verandering:</b> 3. Duidelijke visie en strategie communiceren.
<b>Klimaat voor Verandering:</b> 2. Leidend team samenstellen.
<b>Klimaat voor Verandering:</b> 1. Gevoel voor urgentie verstevigen.

Acht Fasen van Verandering – dr. John P. Kotter

### Verandering faciliteren en mensen erbij betrekken

*“Het veranderproces bleef het kunstje van de directie. Onze directeuren probeerden zoveel mogelijk gelijkgestemden om zich heen te verzamelen, maar niemand van de medewerkers was echt gemotiveerd om er iets van te maken. Bovendien liepen we tegen verschillende organisatorische problemen aan. Dit stond echte transformatie ontzettend in de weg en het bleek lastig om dat*

*aan te passen. Bovendien moesten we de cultuuromslag pas over twee jaar écht doorgevoerd hebben. Daardoor verdween het hele veranderproces al snel naar de achtergrond.”*

Als mensen niet veranderen, kan een organisatie ook niet veranderen. Daarom is het belangrijk om in deze fase mensen zoveel mogelijk bij het veranderproces te betrekken. Enthousiasme en motivatie om dingen anders te doen moeten zich als een olievlek verspreiden door de organisatie. Ambassadeurs van de verandering bereiken anderen met hun ideeën door te communiceren. Op verschillende manieren en momenten, met aansprekende verhalen. Zo creëert u steeds meer draagvlak. Dit is ook het moment om nog eens kritisch naar de inrichting en structuur van uw organisatie te kijken. Wat ondersteunt de verandering en wat belemmert het juist? Neem obstakels zoveel als mogelijk weg om zo ruimte te geven aan ontwikkeling. De derde fase in dit deel van het veranderproces is het vieren van de kortetermijnsuccessen. Zeker in de lange verandertrajecten werkt het demotiverend om alleen maar een langetermijndoel te hebben. Tussentijdse haalbare doelen houden scherp. Iedere keer als zo’n tussentijds doel is behaald, dan ‘viert’ u dat natuurlijk. Met zijn allen. Op een manier die past bij uw organisatie en bij de aard van de verandering.

### Implementeren en volhouden

*“Het veranderproces en het doel verdwenen steeds meer naar de achtergrond. Mensen gingen weer over tot de orde van de dag. Uiteindelijk – moe van al dat trekken en duwen – gaf ook de directie het op. De cultuuromslag was mislukt. Het nare van dit verhaal is dat veel mensen nu op hun hoede zijn. Stel je voor dat er wéér een verandering wordt aangekondigd.”*

Om de geest in de verandering te houden is focus en blijven communiceren met medewerkers belangrijk in dit laatste deel van het proces. Ga de interactie aan. Zoek de dialoog op. En onderzoek welke ontwikkelingen er logischerwijs volgen uit het huidige veranderproces. Kunt u die benoemen? Maak dan meteen een aantal mensen verantwoordelijk voor dit zijtraject en houd het tempo hoog. Verder is het

natuurlijk niet de bedoeling dat het een aanpassing ‘op papier’ is, die vervolgens in de bureaulades komt te liggen. Het moet ‘in de mensen’ zitten. Het moet één zijn met de missie, visie en strategie van uw organisatie. Maak de puzzel kloppend door te communiceren en scherp te blijven. Alles wat indruist tegen de verandering en tegen de inbedding daarvan maakt u meteen zichtbaar en bespreekbaar.

### Management en leiderschap

Management is geen leiderschap. Leiderschap is geen management. Een manager plant, coördineert, organiseert en controleert. Een manager laat anderen zo goed mogelijk hun werk doen. Een leider innoveert, richt zich op de grote lijnen, heeft overkoepelende ideeën en doorziet de ontwikkelingen in de buitenwereld. Een leider heeft een visie en draagt dat op een natuurlijke manier uit. Veranderprocessen met alleen maar leiderschap werken niet. Vaak zorgt dat voor ongeorganiseerde trajecten vol losse ideeën die alle kanten op vliegen. Maar met alleen management werkt verandering ook niet. Teveel management zorgt voor verandering zonder kloppend hart, zonder passie en zonder duidelijk toekomstbeeld. Het geheim van succesvol veranderen ligt in kwaliteit van en samenwerking tussen management en leiderschap in uw organisatie. Goed management en charismatisch leiderschap gecombineerd met het doorlopen van de acht fasen van Kotter zorgt voor enthousiasme en motivatie met als resultaat: succesvolle verandering.

Lead2Sustain helpt organisaties met het succesvol implementeren van verandering. Een organisatie met gemotiveerde medewerkers die gericht zijn op ontwikkeling, zijn de zichtbare resultaten. Wilt u weten hoe wij u kunnen helpen met organisatieverandering? Wij vertellen u er graag meer over. Bel ons op 06 – 41 75 72 54. Of stuur ons een e-mail: [info@lead2sustain.com](mailto:info@lead2sustain.com).

Bron: Leiderschap bij verandering (John P. Kotter – Academic Service)