

Het veranderingsmodel van Kotter

In 1996 heeft Kotter het achtfasenmodel voor verandering gepresenteerd. In dit achtfasenmodel staat het veranderen van gedrag van mensen centraal. Kotter concludeert dat het gedrag, de houding en de werkwijzen van mensen vaak het kernprobleem zijn bij veranderingen. Deze menselijke factor is de basis voor veranderingen in belangrijke elementen als strategie, structuur, systemen of cultuur.

Het proces dat Kotter beschrijft bestaat uit acht fasen waarbij iedere fase verband houdt met acht fundamentele fouten die veranderingsprojecten ondermijnen. De eerste vier fasen dragen ertoe bij om de huidige situatie in beweging te laten komen.

In de fasen vijf tot en met zeven worden vervolgens nieuwe methoden van aanpak geïntroduceerd. In de laatste, achtste fase, worden de veranderingen in de organisatiecultuur verankerd.

1. Urgentiebesef vestigen
2. Een leidende coalitie vormen
3. Een visie en strategie ontwikkelen
4. De veranderingsvisie communiceren
5. Een breed draagvlak creëren voor de verandering
6. Korte termijnsuccessen genereren
7. Verbeteringen consolideren en meer verandering tot stand brengen
8. Nieuwe benaderingen verankeren in de cultuur

Het achtfasen model van Kotter

Het komt vaak voor dat een verandering doorgevoerd wordt zonder dat de inleidende fasen volledig worden uitgevoerd. Een verandering komt, volgens Kotter, dan zelden succesvol tot stand en de “eindstreep” wordt niet gehaald. Een succesvolle verandering dient, ongeacht de omvang van de verandering, alle fasen doorlopen (zie figuur). De verschillende fasen kunnen soms wel tegelijkertijd plaatsvinden.

In de navolgende paragrafen zullen de verschillende fasen worden beschreven.

Fase 1. Urgentiebesef vestigen

Mensen veranderen wat ze doen niet zozeer omdat ze een analyse gepresenteerd krijgen die hun denken verandert, maar omdat ze feiten zien die hun enthousiast maken en hun gevoelens veranderen. Dit speelt vooral bij grootschalige veranderingen in organisaties. De centrale uitdaging is volgens Kotter in de acht fasen het veranderen van het gedrag van mensen. Bij het veranderen van gedrag gaat het niet zozeer om mensen een analyse voor te schotelen die hun denken beïnvloedt, maar om mensen te helpen de feiten te zien zodat hun gevoelens veranderen. Het hart van de verandering is de emotie. Het verloop van zien, voelen en veranderen is veel krachtiger dan dat van analyseren, denken en veranderen.

Het niveau van urgentiebesef kan op verschillende manieren worden verhoogd. Kotter en Cohen hebben in hun gesprekken met een groot aantal managers wereldwijd hiervoor vele succesvolle voorbeelden verkregen, bijvoorbeeld het veroorzaken van een crisis door een financieel verlies te laten zien, het vaststellen van hoge doelstellingen voor bijvoorbeeld winst en doorlooptijden, het eerlijk bespreken van bedrijfsproblemen en door (motiverende) toezeggingen van het topmanagement.

Samenvattend concluderen Kotter en Cohen dat werkzame strategieën om een veranderingsinspanning goed te positioneren zijn:

- Het duidelijk maken van de noodzaak tot veranderen aan anderen door het daadwerkelijk kunnen laten zien, aanraken en/of voelen van objecten;
- Het tonen aan mensen van geldig en indrukwekkend bewijs van buiten de organisatie die de noodzaak van verandering aantoont;
- Het voortdurend blijven zoeken naar goedkope en gemakkelijke manieren om de zelfgenoegzaamheid te verminderen;
- Het nooit onderschatten hoeveel zelfgenoegzaamheid, angst en boosheid er (zelfs in goede organisaties) bestaat.

Fase 2. Het vormen van een leidende coalitie

Omdat ingrijpende veranderingen moeilijk te realiseren zijn, is er een invloedrijke kracht nodig ter ondersteuning van het proces. Deze kracht zit veelal niet in 1 persoon maar in een sterke leidende coalitie met de juiste samenstelling, het juiste vertrouwensniveau en een gezamenlijk doel. Een dergelijk team vormen wordt door Kotter essentieel geacht voor de eerste fasen van een verandering. Een gevoel van urgentie helpt enorm bij het samenstellen van de juiste groep mensen om de verandering te leiden en bij het creëren van essentieel teamwerk binnen de groep. Als er sprake is van een gevoel van urgentie, willen meer mensen helpen en leiderschap bieden, zelfs als er persoonlijke risico's aan verbonden zijn.

Kotter onderkent drie factoren die van belang zijn om een effectieve coalitie bij veranderingen te vormen:

- I. De juiste mensen vinden met veel macht op grond van positie, leiderschaps- en communicatievermogen, managementvaardigheden, een brede deskundigheid (relevante kennis) en een grote geloofwaardigheid. Deze "juiste" mensen dienen te beschikken over (vele) contacten.
- II. Vertrouwen kweken door zorgvuldig geplande evenementen binnen (en buiten) het bedrijf en door heel veel gesprekken en gezamenlijke activiteiten. De juiste groep mensen is noodzakelijk, maar niet voldoende. De groep moet ook kunnen samenwerken. De belangrijkste kwestie hierbij is waarschijnlijk vertrouwen. Om vertrouwen te krijgen is het belangrijk dat er vanuit passie wordt gehandeld, zodat de emoties worden geraakt. Blijf mensen tijdens alle stappen helpen geloven en voelen dat verandering mogelijk is, dat ze kunnen samenwerken en dat een grootse organisatie kan worden opgebouwd.
- III. Een gezamenlijk doel ontwikkelen dat het hoofd aanspreekt en het hart raakt. Mensen worden betrokken gemaakt door ze het belang te laten inzien van het veranderingsproces en het "privilege" van het geselecteerd zijn.

Fase 3. Het ontwikkelen van een visie en strategie

In gevallen van succesvolle grootschalige verandering, zijn er volgens Kotter vier elementen die helpen richting te geven aan de te ondernemen actie: begrotingen, plannings, strategieën en visies. Deze vier elementen zijn aan de ene kant zeer verschillend, aan de andere kant hangen ze ook sterk met elkaar samen en vereisen ze alle vier en ander ontwikkelingsproces.

Een begroting is het financiële deel van het plan. Een planning specificeert stap voor stap hoe een strategie geïmplementeerd moet worden. Een strategie geeft aan hoe een visie gerealiseerd moet worden. Een visie geeft de eindtoestand aan, waar alle plannen en strategieën uiteindelijk toe zullen leiden.

Een leidende coalitie creëert alle elementen zelf. Anderen helpen daarbij door het bieden van informatie en het mede creëren van het juiste proces. Kotter en Cohen constateren dat bij een geleidelijke verandering visies en strategieën vaak zo duidelijk zijn dat er niet eens meer aangedacht wordt. Al het werk tijdens het veranderingsproces gaat zitten in het plannen en budgetteren. Echter bij grootschalige veranderingen vormen visies en strategieën het moeilijkste gedeelte; ze vereisen verkenningen op onbekend of onzeker terrein. Als visies en strategieën niet juist worden gesteld, heeft dit een desastreuze uitwerking op de organisatie.

Een duidelijke, goede visie in een veranderingsproces dient drie doelen. Allereerst geeft de visie de algemene richting voor verandering duidelijk weer. Ten tweede worden betrokkenen gemotiveerd tot het nemen van actie in de juiste richting. Ten derde zorgt een duidelijke visie voor een snelle en efficiënte coördinatie van acties van verschillende mensen.

Kenmerken van een effectieve visie zijn:

- **Voorstelbaarheid:** de visie draagt bij aan een beeld over de toekomst. Hoe ziet de toekomst eruit?
- **Aantrekkelijkheid:** een effectieve visie spreekt de lange termijn belangen van de betrokkenen binnen de organisatie aan.
- **Haalbaarheid:** een visie omvat realistische, bereikbare doelen.
- **Gerichtheid:** is de visie duidelijk genoeg om als richtsnoer te dienen bij besluitvorming.
- **Flexibiliteit:** laat de visie voldoende ruimte om individuele initiatieven en alternatieve reacties toe te laten bij veranderende omstandigheden?
- **Communiqueerbaarheid:** is de visie gemakkelijk te communiceren?

Fase 4. Het communiceren van de veranderingsvisie

Bij succesvolle veranderingen blijven visie en strategieën niet binnen de muren van de kamer waar de leidende coalitie huist. De richting waarin de verandering zal plaatsvinden wordt op grote schaal gecommuniceerd, zowel om begrip te kweken als om een emotioneel draagvlak te creëren. Het doel hierbij is zoveel mogelijk mensen ertoe te bewegen dat ze bijdragen aan het realiseren van de visie. Door het communiceren van de veranderingsvisie wordt de richting van het proces aangegeven en wordt er commitment behaald bij de betrokkenen. Het communiceren van de visie kan enerzijds mislukken doordat niet de juiste informatie wordt gecommuniceerd of anderzijds door het communiceren van te veel informatie zodat de kern van de boodschap niet duidelijk is.

Belangrijke elementen om de visie effectief te communiceren zijn eenvoud, het gebruik van metaforen, forums, het geven goede voorbeelden en uitleg bij kennelijke inconsistenties. Effectieve communicatie is geen eenrichtingsverkeer maar een proces van geven en nemen.

Goede communicatie is meer dan alleen gegevensoverdracht. Je moet mensen ervan overtuigen dat hun angsten serieus genomen worden, dat hun boosheid wordt geaccepteerd, op een manier die emotioneel geloofwaardig is en die geloof in visie oproept.

Een belangrijk aspect hierbij is het elimineren van de destructieve kloof tussen woorden en daden. De daad bij het woord voegen kan zeer krachtig werken. Er zijn tenminste drie redenen waarom het vaak moeilijk is woorden en daden op elkaar af te stemmen.

- I. Er is geen onderkenning dat woorden en daden niet in overeenstemming zijn.
- II. Men ziet het gebrek aan overeenstemming tussen woorden en daden wel, maar men onderschat het belang ervan en besteedt te weinig tijd aan het oplossen ervan.
- III. Men ziet het “antwoord” wel, maar het staat niemand aan. Eerlijke communicatie kan ten aanzien van alle betrokkenen geweldig helpen. Ook al is de boodschap niet positief, als de boodschap eerlijk is, wordt het over het algemeen geaccepteerd.

Fase 5. Breed draagvlak creëren voor de verandering

Om een veranderingsproces succesvol te laten zijn, dienen mensen begrip te krijgen voor de veranderingsvisie, daarnaar handelen en de obstakels op hun pad weg te nemen.

Verschillende obstakels zijn te vinden bij veranderingsprocessen. Obstakels kunnen onder andere zijn leidinggevendenden, het systeem (regels) maar zeker ook het ontbreken van financiële prikkels.

Daarnaast kan een obstakel zijn dat na jaren van stabiliteit, geleidelijke groei of mislukte pogingen tot veranderingen, mensen (medewerkers) zich een gevoel

eigen maken dat ze niet in staat zijn de sprong naar verandering te kunnen maken. Als er overtuiging is te kunnen veranderen, zal niet gehandeld worden. Zelfs niet als de visie wordt gedeeld! Zo werkt gebrek aan informatie verandering tegen. Het is dan ook van essentieel belang werknemers intensief te betrekken bij het veranderingsproces.

Fase 6. Het genereren van korte termijnsuccessen

Bij succesvolle veranderingsprocessen is er volgens Kotter spraken van mensen met “empowerment” die korte termijnsuccessen genereren: overwinningen die het vertrouwen in het veranderingsproces vergroten, die harde werkers op emotioneel niveau belonen en die critici in het nauw drijven en nieuwe impulsen creëren. Zonder voldoende zichtbare, tijdige, ondubbelzinnige en betekenisvolle successen, raakt een veranderingsproces onvermijdelijk in de problemen.

Het genereren van korte termijnsuccessen motiveert de betrokkenen door het geven van positieve feedback over de geldigheid van hun visie en strategieën en houdt mensen scherp gedurende het veranderingstraject. Korte termijnsuccessen moeten zichtbaar en ondubbelzinnig zijn voor alle betrokkenen en in duidelijk verband staan met het veranderingsproject. Ze dienen het bewijs te leveren dat het veranderingsproces op het goede spoor zit.

De korte termijnsuccessen dragen er toe bij dat managers hoger in de hiërarchie kunnen worden overtuigd en cynici de “macht wordt ontnomen”. Voorts kunnen op basis van deze tussentijdse resultaten de levensvatbaarheid van de ideeën worden nagegaan door de leidende coalitie en kunnen visie en strategieën scherp worden gesteld.

Fase 7. Het consolideren van verbeteringen en het tot stand brengen van meer verandering

Na de eerste korte termijnsuccessen krijgt een veranderingsproces richting en een nieuwe impuls. In succesvolle situaties werken mensen aan deze impuls om de visie te realiseren door het urgentiebesef op peil te houden, een gevoel van misplaatste trots te bestrijden en door onnodig uitpuittend en demoraliserend werk te elimineren. Het meest voorkomende probleem in deze fase van de verandering blijkt vaak een afnemend gevoel van urgentie.

De zevende fase in een veranderingsproces is dan ook volgens Kotter het consolideren van verbeteringen en het tot stand brengen van meer verandering. Deze fase kost vaak veel tijd, vooral in grotere organisaties. Het daadwerkelijk behalen van de eindstreep en het tot stand brengen van een verandering blijkt zeer lastig.

Het opzetten van een goede leidende coalitie en het genereren van korte termijnsuccessen zijn van essentieel belang om het vuur brandend te houden in deze fase.

Een invloedsfactor die in deze fase de consolidatie bemoeilijkt, is het probleem van onderlinge afhankelijkheid. Binnen een organisatie zijn verschillende afdelingen

afhankelijk van elkaar. Bij onderlinge afhankelijkheid tussen organisaties is de mate van concurrentie in de omgeving een belangrijke factor. Ten gevolge van deze afhankelijkheid kunnen acties niet afgerond worden en vindt er geen consolidatie of het tot stand brengen van verandering plaats. Het is dus belangrijk onderlinge afhankelijkheid te reduceren zodat veranderingen op zowel korte als lange termijn eenvoudig gerealiseerd kunnen worden.

Fase 8. Nieuwe benaderingen verankeren in de organisatiecultuur

Nieuwe benaderingen verankeren in de organisatiecultuur is de laatste fase in het model van Kotter. De organisatiecultuur heeft, volgens Kotter, betrekking op gedragsnormen en gedeelde waarden binnen een organisatie. Gedragsnormen zijn manieren van handelen. Gedeelde waarden zijn grote belangen en doelen die binnen de organisatie worden gedeeld.

Cultuur en onderliggende normen en waarden zijn vaak diep ingeworteld in de organisatie waardoor veranderingen, waarbij nieuwe benaderingen worden ontwikkeld, moeilijk ingebed kunnen worden. De beste manier om veranderingen te verankeren in de organisatiecultuur is volgens Kotter om de wijzigingen in normen en waarden aan het eind van het veranderingsproces door te voeren. Op deze manier kunnen alle gedragingen en wijzigingen in handelen, die tijdens het proces naar voren komen, ingebed worden in de cultuur. Nieuwe benaderingen worden pas geaccepteerd als ze echt superieur zijn aan de oude methoden. Een cultuur verandert pas echt als een nieuwe manier van werken gedurende enige tijd aantoonbaar succesvol is. Proberen de normen en waarden te veranderen voordat nieuwe werkwijzen zijn gecreëerd, werkt overwegend niet.

De rol van cultuur bij veranderingen

In de voorgaande paragraaf is aangegeven dat Kotter het belang benadrukt van het verankeren van de nieuwe benadering in de organisatiecultuur (vooral door het wijzigen van normen en waarden) als laatste stap in het veranderingsproces van een organisatie. In deze paragraaf zal ingegaan worden op de wijze waarop een cultuurverandering kan worden bereikt.

Alex Straathof en Rita van Dijk hebben onderzoek gedaan naar diverse cultuurveranderingsprocessen bij overheidsorganisaties.

Bij (organisatieculturen) onderscheiden zij drie niveaus waarop een cultuur zich manifesteert: de buitenkant, de binnenkant en de kern.

Effectieve cultuurverandering dient volgens hen gebruik te maken van interventies op alle drie de niveaus van cultuur waarbij de sleutel tot het succes is het lussen van de cultuurniveaus.

Op zoek naar werkbare strategieën en acties, om te komen tot succesvolle cultuurveranderingen, presenteren Straathof en Van Dijk een menukaart van cultuurinterventies. De indeling van de menukaart wordt onderverdeeld naar interventies die aangrijpen op een van deze drie cultuurniveaus. Naast deze

interventies per niveau, introduceren zij ook langetermijninterventies en “contextbeïnvloedende” interventies. Hieronder worden kort per niveau de sleutelinterventies aangegeven.

Sleutelinterventies per cultuurniveau

Mindset

- Confrontatie van bestaande denkbeelden. Confronteer medewerkers met bestaande denkbeelden en de (mogelijke) gevolgen ervan.
- Vervreemding. Met vervreemding neem je afstand van de actuele denkbeelden (“wat gisteren goed was, wordt nu anders gezien en je schudt mensen wakker”).
- Groeps- en cultuurcoaching. Het “hier-en-nu” gedrag van een groep wordt met de betreffende groep geanalyseerd. Daarbij wordt met de groep nagegaan welke gedragspatronen, verborgen regels en onderliggende denkbeelden (mindset) er zijn. Het doel van de coaching is gericht op het herkennen van de patronen, ze bespreekbaar te maken en elkaar daarop aan te spreken zodat er ruimte ontstaat voor nieuwe gedragspatronen.
- Vervanging van (een deel van) het management en het creëren van nieuwe cultuurdragers. Het uitdragen van de nieuwe cultuur vraagt om een “kopgroep” van nieuwe cultuurdragers. Personen die leider worden van de groepsarena, normen en waarden kunnen bepalen en in staat zijn om te interveniëren in groepsinteracties³¹.

Gedrag

- Training en individuele coaching. De trainingen en coaching op individueel niveau dienen gericht te zijn op het herkennen en eigen maken van een oplossingsrepertoire waarmee een bijdrage kan worden geleverd aan de benodigde cultuurverandering. Hierbij is het echter wel van essentieel belang dat de “mindset” in verandering is richting de benodigde cultuurverandering!

Langetermijninterventies

- Permanent zichtbaar maken van vorderingen;
- Investeren in de begeleiding en opleiding in de nieuwe cultuur van nieuwkomers/traineegroepen;
- Functieroulatie (o.a. om verkokering te voorkomen of te doorbreken);
- Wijzigen van competentieprofielen conform de nieuwe cultuur, en competentie management invoeren;
- Benchmarking/performancemetingen etc.

Contextbeïnvloedende interventies

- Ontwikkelen van een nieuwe kantoorinrichting voor de gewenste cultuur als fysieke start van het verandertraject;
- Systemen (beoordelings- en beloningssystemen) aanpassen;
- Nieuwe symbolen introduceren (huisstijl, kleding etc.).

Straathof en Van Dijk beschrijven een aanpak voor cultuurverandering die bestaat uit acht stappen.

Stap 1.

Het probleem en de gewenste verandering dienen te worden beschreven in concrete gedragstermen. Hiermee wordt het gedrag beschreven dat problematisch, of aan verandering toe, is vanwege veranderende omstandigheden. Hiermee wordt feitelijk de buitenkant van de (heersende) cultuur beschreven.

Stap 2.

De achtergronden van het gedrag worden geanalyseerd en daarmee de “binnenkant” van de cultuur in beeld gebracht. Essentiële vraag in deze stap is: Waarom vindt dit gedrag plaats? Het doorvragen leidt uiteindelijk tot de mindset van de cultuur.

Stap 3.

Tijdens deze stap wordt de groepsarena verder verkend. Vragen als “Wie hebben belang bij de instandhouding van het gedrag?” en “Wat zijn ongeschreven regels en welke onderlinge relaties zijn er?” geven inzicht in de weerstanden die kunnen optreden in een verandertraject.

Stap 4.

In stap 4 wordt de ontstaansgeschiedenis van het gedrag dat dient te veranderen bekeken. Deze ontstaansgeschiedenis kan interne en externe redenen hebben.

Stap 5.

Na de analyses over het gedrag en de groepsarena wordt in deze stap uitgewerkt wat de gewenste cultuur eigenlijk inhoudt. Straathof en Van Dijk benadrukken hierbij dat de gewenste cultuur wel realistisch dient te zijn en niet utopisch³³. Hierbij kunnen vergelijkingen met andere organisaties, waarbij vergelijkbaar probleemgedrag geen rol speelt, verhelderend zijn.

Stap 6.

Dit is een tussenstap waarbij een analyse wordt samengevat in een beschrijving van de problematiek, een beeld van de buitenwereld en de eisen die dit aan de organisatie stelt. Voorts wordt de heersende mindset en de groepsarena beschreven.

Stap 7.

Om een succesvolle cultuurverandering te realiseren worden nu de randvoorwaarden hiervoor geschept. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de interventies uit de “menukaart”.

Stap 8.

Bij deze laatste stap wordt een selectie gemaakt uit de mogelijke (sleutel)interventies. Het “lussen” van de cultuurniveaus dient hierbij als uitgangspunt. Bij grotere cultuurtrajecten dienen deeldoelstellingen te worden gesteld, dient hierop gemeten en zonodig bijgestuurd te worden.

Referenties

- Kloosterboer, P., Voor de verandering; over leidinggeven organisatieverandering, SDU Uitgevers, Den Haag, 2005
- Koeleman, H., Interne communicatie bij verandering, Kluwer, Alphen aan den Rijn, 2006
- Keuning, D., et al, Management & Organisatie, Wolters-Noordhoff, Groningen/Houten, 2004
- Kotter, J.P., Leiderschap bij verandering, Academic Service, Den Haag, 1997
- Kotter, J.P. en Cohen, D.S., Het hart van de verandering (de principes van Leiderschap bij verandering in de praktijk), 1e druk (2e oplage), Academic Service, Den Haag, 2004.
- VAN ES, R. *Veranderdiagnose . De onderstroom van organiseren*. Kluwer, Alphen aan den Rijn, 2008.
- Reulink, N & Lindeman L. Kwalitatief onderzoek, 2005