



Leiderschap bij verandering

De essenties uit het gelijknamige boek van John P. Kotter

Acht fases in het proces van veranderen

1. Urgentiebesef vestigen.
2. Leidende coalitie vormen.
3. Visie en strategie ontwikkelen.
4. Veranderingsvisie communiceren.
5. Breed draagvlak voor de verandering creëren.
6. Korte termijn successen genereren.
7. Verbeteringen consolideren en meer verandering tot stand brengen.
8. Nieuwe benaderingen verankeren in de cultuur.



CWI, UWV en de gemeente

1. Urgentiebesef vestigen

1.1 Oorzaken voor het ontbreken van urgentiebesef door zelfgenoegzaamheid.

1. Er is geen duidelijk zichtbare crisis.
2. De onderbewuste boodschap c.q. uitstraling is: we doen het goed.
3. De prestatienormen zijn niet hoog.
4. De aandacht van de meeste mensen is gericht op enge functionele doelen en te weinig op integrale bedrijfsdoelen.
5. Planning- en controlesystemen zijn zodanig dat iedereen zijn functionele doelen gemakkelijk haalt.
6. Feedback over prestaties is bijna geheel afkomstig uit deze gebrekkige interne systemen.
7. Ondernemende jonge medewerkers worden als uitschot behandeld.
8. De menselijke neiging om niet te horen wat we niet willen horen.
9. De schijnzekerheid voor de toekomst door succes in het verleden.

1.2 Manieren om het urgentiebesef te verhogen.

1. Een crisis veroorzaken.
2. Toonbeelden van overdaad verwijderen.
3. Doelen zo hoog stellen dat ze niet haalbaar zijn met de huidige werkmethoden.
4. Meer mensen verantwoordelijk maken voor het voldoen aan integrale prestatienormen.
5. Aan meer mensen meer inzicht geven over klanttevredenheid en prestaties; vooral de zwakke punten daarin.
6. Zorgen dat meer mensen regelmatig praten met ontevreden klanten, leveranciers en aandeelhouders.
7. Nieuwe middelen inzetten om meer relevante gegevens en gezonde discussies in managementvergaderingen te krijgen.
8. Bedrijfsproblemen vaker en eerder bespreken met meer mensen.
9. Mensen overspoelen met informatie over toekomstige kansen en het huidige onvermogen.

2. De leidende coalitie vormen

2.1 Kenmerken van een effectieve leidende coalitie.

1. Machtsposities: zijn er genoeg belangrijke figuren in de groep, zodat de vooruitgang niet wordt geblokkeerd door degenen die er niet bij horen.
2. Deskundigheid: zijn de verschillende elementen die relevant zijn voor de taak voldoende vertegenwoordigd.
3. Geloofwaardigheid: zijn er genoeg mensen met een goede reputatie in de groep.
4. Leiderschap: zitten er in de groep genoeg bewezen leiders die veranderingen kunnen aanjagen.



CWI, UWV en de gemeente

5. Management: zitten er in de groep genoeg managers die het proces kunnen beheersen.

3. Visie en strategie ontwikkelen die het hoofd aanspreekt en het hart raakt

3.1 Een goede visie dient drie belangrijke doelen.

1. Verduidelijking van de algemene richting van de verandering.
2. Motiveren van mensen tot het ondernemen van acties in de goede richting.
3. Snelle en efficiënte coördinatie van acties van vele mensen.

3.2 Wat doen leiderschap en management aan visie?

1. Leiderschap creëert visie: een verstandig en aantrekkelijk toekomstbeeld.
strategieën: een logica voor de manier waarop de visie verwezenlijkt kan worden.
2. Management creëert plannen: specifieke stappen en tijdschema's om de strategieën te implementeren.
Budgetten: plannen omgezet in financiële doelstellingen en ramingen.

3.3 Kenmerken van een effectieve visie

1. Voorstelbaar: draagt een beeld over van hoe de toekomst eruit zal zien.
2. Aantrekkelijk: spreekt de langetermijnbelangen aan van alle betrokkenen.
3. Haalbaar: omvat bereikbare doelen.
4. Gericht: duidelijk genoeg om te dienen als richtsnoer bij besluiten.
5. Flexibel: laat ruimte voor individueel initiatief en alternatieve reacties in het licht van veranderende omstandigheden.
6. Communiceerbaar: kan in enkele minuten uitgelegd en begrepen worden.

3.4 Gezamenlijke kenmerken van transformatievisies die effectief gebleken zijn.

1. Ze zijn ambitieus genoeg om mensen ertoe te bewegen vertrouwde routines op te geven.
2. Ze richten zich op het leveren van steeds betere producten tegen steeds lagere kosten.
3. Ze doen hun voordeel met fundamentele trends.
4. Ze hebben een morele kracht omdat ze niemand uitbuiten.

3.5 Creëren van een effectieve visie.

1. Eerste ontwerp: iemands droom in combinatie met behoeften van de markt.
2. De gehele leidende coalitie is betrokken.
3. Hoofd en hart dragen eraan bij; zowel analytisch denken als dromen.
4. Een rommelig zoekproces.
5. Eindproduct dat voldoet aan de kenmerken zoals genoemd in 3.3 en 3.4.



4. De veranderingsvisie communiceren

4.1 Belangrijke elementen in effectieve communicatie van de visie.

1. Eenvoud.
2. Metafoor, analogie en voorbeeld.
3. Diverse forums: formeel en informeel, groot en klein.
4. Herhaling.
5. Congruent gedrag: het goede voorbeeld geven.
6. Ervaren inconsistenties bespreken.
7. Tweerichting verkeer.

5. Breed draagvlak voor de verandering creëren

5.1 Barrières voor empowerment als werknemers de visie begrijpen en willen verwezenlijken, maar last hebben van:

1. Formele structuren.
2. Gebrek aan benodigde kennis of vaardigheden.
3. Personeels- en informatiesystemen.
4. Ontmoedigende bazen.

5.2 Empowerment verlenen door:

1. Zorgen dat structuren aansluiten bij de visie.
2. De scholing en training bieden die mensen nodig hebben.
3. Personeels- en informatiesystemen op één lijn brengen met de visie.
4. Aanpakken van leidinggevenden die de verandering ondermijnen.



CWI, UWV en de gemeente

6. Korte termijn successen genereren

6.1 Kenmerken van een goed korte termijn succes.

1. Het is zichtbaar.
2. Het is ondubbelzinnig.
3. Het heeft een duidelijk verband met het veranderingsproces.

6.2 De rol van korte termijn successen.

1. Bewijzen leveren dat de transformatie de moeite waard is.
2. De change agents een schouderklopje geven.
3. Gegevens bieden over de levensvatbaarheid van visie en strategieën.
4. Tegenwicht bieden aan cynici en dwarsliggers.
5. Stuwkracht ontwikkelen.

6.3 De relatie tussen leiderschap, management, korte termijn resultaten en geslaagde transformatie.

1. Zwak leiderschap in combinatie met zwak management:
Veranderingsprojecten leiden tot niets; verspilde energie.
2. Sterk leiderschap in combinatie met zwak management:
Veranderingsprojecten kunnen een tijdlang succesvol zijn, maar mislukken vaak wanneer korte termijn resultaten onberekenbaar worden; en dat worden ze.
3. Zwak leiderschap in combinatie met sterk management:
Korte termijn resultaten zijn mogelijk; het echte veranderingsproces komt moeilijk van de grond; lange termijn verandering komt zelden tot stand.
4. Sterk leiderschap in combinatie met sterk management:
Dé voorwaarden voor geslaagde transformatieprojecten.

7. Verbeteringen consolideren en meer verandering tot stand brengen

7.1 Waardoor stagneert de voortgang van samenhangende veranderingsprojecten?

1. Management is te gecentraliseerd.
2. Visie en richting geven te weinig houvast.
3. Onnodige onderlinge afhankelijkheid.

7.2 Wat helpt samenhangende veranderingsprojecten naar een succesvol einde.

1. Voldoende leiderschap van bovenaf.
2. Veel delegatie van zowel leiderschaps- als managementactiviteiten.
3. Eén visie die houvast biedt aan alle samenhangende projecten.

7.3 Hoe de verandering kan voortgaan en zich uitbreiden.

1. De geloofwaardigheid door de korte termijn successen wordt gebruikt om nog meer veranderingsprojecten aan te pakken.



CWI, UWV en de gemeente

2. Meer hulp wordt ingezet.
3. Leiderschap van het topmanagement.
4. Projectmanagement en leiderschap ook lager in de organisatie.
5. Reductie van onnodige onderlinge afhankelijkheden.

8. Nieuwe benaderingen verankeren in de cultuur

8.1 Wat kunnen leiders en managers doen om de veranderingen in de cultuur te verankeren?

1. Heel veel spreken over alle aanwijzingen dat prestatieverbeteringen voortkomen uit nieuwe praktijken.
2. Heel veel spreken over hoe de oude cultuur was ontstaan, welke goede diensten zij bewezen heeft, en waarom zij niet langer bruikbaar is.
3. Werknemers die zeer aan de oude cultuur gebonden zijn een aantrekkelijke vertrekregeling bieden. Werknemers die de nieuwe cultuur bevalt overhalen om te blijven.
4. Scherp erop toezien dat nieuwe werknemers niet informeel gescreend worden volgens de oude normen en waarden.
5. Slechts die personen bevorderen die instinctief de nieuwe praktijk naar waarde schatten.
6. Ervoor zorgen dat een nieuwe topleider niets van de oude cultuur in zich heeft.

8.2 In welke volgorde komt cultuurverandering tot stand?

1. Verandering van houding en instelling van personen.
2. Verandering van gedrag van personen.
3. Verandering van handelen door personen.
4. Verandering van gemeenschappelijke cultuur.

8.3 Verandering verankeren in de cultuur.

1. Wijzigingen in normen en waarden komen als laatste, niet als eerste tot stand.
2. Pas als ze bewezen hebben beter te zijn dan de oude waarden en normen dringen ze door in de cultuur.
3. Vereist heel veel praten.
4. Kan verloop van personeel tot gevolg hebben.
5. Beslissing over opvolging van de topleider is cruciaal.



Samenvatting van het proces

1. Laat zeer regelmatig en op verschillende manieren de noodzaak tot verandering ervaren.
2. Vorm de leidende coalitie die de verandering moet gaan uitdragen.
3. Formuleer de visie: kernachtig en vooral aansprekend.
4. Draag de visie altijd uit, vooral ook via eigen gedrag.
5. Onderzoek weerstanden, bouw ze om tot voorwaarden of verwijder ze.
6. Vier zeer regelmatig korte termijn successen.
7. Combineer bezielend leiderschap met het delegeren van leiderschap en management.
8. Veranker de verandering in de cultuur.