

THE HEART OF CHANGE

John P. Kotter
Dan S. Cohen



Inleiding

De boodschap die keer op keer wordt herhaald, is simpel. Mensen veranderen wat ze doen niet op basis van een rationele analyse die hun denken verandert, ze veranderen omdat ze feiten zien die hun gevoelens veranderen. Door te laten zien wat er anders moet en hoe, wordt niet alleen de ratio aangesproken maar ook de emotie, de beleving. En dat, zo luidt de kern van de boodschap van Kotter, maakt het werkelijke verschil. Het verschil tussen zeggen dat je achter de beoogde verandering staat en onder tussen amper in beweging komen, of laten zien dat je achter de boodschap staat door je daden voor je te laten spreken. Alle verhalen in dit boek van Kotter zijn bedoeld om drie kernelementen te illustreren.

1. **ZIEN** - Creëer dramatische, in het oog springende, aantrekkelijke situaties die anderen helpen het probleem of de oplossing voor het probleem te visualiseren.
2. **VOELEN** - Deze visualiseringen roepen gevoelens op. Die gevoelens maken nuttige veranderingen mogelijk of helpen belemmerende gevoelens te verminderen. Kortom, optimisme, geloof en gevoel van

urgentie groeien. Boosheid, pessimisme, angst en zelfgenoegzaamheid nemen af.

3. **VERANDEREN** - De nieuwe gevoelens veranderen of versterken gedrag dat anders is dan voorheen. De schouders worden er onder gezet. Men gaat door tot de klus geklaard is.

Succesvolle strategieën voor zien, voelen en veranderen hebben met elkaar gemeen dat het intelligente strategieën zijn waarbij geen ruimte is voor cynisme of manipulatie. De verhalen over dergelijke veranderingen worden vaak jaren later nog verteld aan nieuwkomers, aan klanten, aan vrienden en familie. Dergelijke veranderingen maken indruk. De boodschap is namelijk 'Het kan wel en wij gaan het doen!'

De voorgestelde methode is:
Zien → Voelen → Veranderen.

De traditionele methode is vaak:
Analyse → Denken → Veranderen.

Het manco van de traditionele methode is dat analyses vaak veel te uitgebreid zijn. Over de mensen wordt een berg gegevens uitgestort in de vorm van rapportages,

presentaties, analyses, etc. Deze analyses hebben drie beperkingen. Als eerste zijn ze vaak niet nodig om de belangrijkste feiten aan het licht te brengen. Mensen weten in de kern vaak al waar het aan schort. Ten tweede zijn analyses vaak traag ten opzichte van het tempo waarin de wereld verandert. Ze zeggen meer over het verleden dan over die onbekende toekomst. In de derde plaats zijn analyses maar zelden inspirerend en motiverend. De analyse beïnvloedt het denken maar niet het gevoel, en juist het gevoel is wat motivatie aanboort. Kortom, denken doet niet veranderen. Voelen doet veranderen. En hoe raak je het gevoel? Niet door middel van analyses maar door middel van visualisaties.

Stap 1 - Urgentiebesef creëren

Een aantal gevoelens staat verandering in de weg. Als eerste zelfgenoegzaamheid. Trots vanwege successen uit het verleden staat in de weg van bescheidenheid ten aanzien van de toekomst. Men is zelfgenoegzaam. De beste van de klas hoeft toch zeker niet te veranderen? Als tweede kunnen angst en paniek leiden tot verlamming.



'Seeing is believing'. Dat is het motto dat John P. Kotter in dit boek uitdraagt. De praktijkvoorbeelden die hij geeft, vind ik her en der wat aan de magere kant. Dat maakt de boodschap echter niet minder belangrijk. Wetenschappelijk psychologisch onderzoek toont aan dat emoties worden getriggerd door gebeurtenissen. Welke emoties worden aangesproken, hangt af van iemands onderliggende overtuigingen. De emoties geven vervolgens richting aan het gedrag. De route die Kotter voorstelt 'Zien - voelen - doen' is dan ook een reële route. De extra aanbeveling die mijn inziens ontbreekt, is het adresseren van de onderliggende overtuigingen. Die bepalen immers welke emotie wordt opgeroepen door het beeld dat wordt getoond. Wie dus echt wil sturen door visueel te communiceren, moet ook de dialoog aan over de betekenis van de beelden.

Wie wel weet dat het anders moet, maar niet gelooft dat hij het anders kan, blijft vaak als versteend staan waar hij staat. Er gebeurt simpelweg niets. Een heel basaal voorbeeld is de persoon die zo veel te zwaar is geworden dat hij niet meer gelooft ooit een gezond gewicht te kunnen behalen. Dus, wetende hoe ongezond zijn levensstijl ook is, gaat hij gewoon op vertrouwde voet verder. Het is niet kennis die iemand ontbeert, het is geloof, vertrouwen. De laatste emotie die in de weg staat van verandering, is boosheid. 'Als je maar niet denkt dat ik hier aan mee doe.' Bij het creëren van urgentiebesef dien je stil te staan bij de kracht van deze emoties. Een zelfgenoegzame leider bereikt een averechts effect. Een leider die vertelt wat iedereen al weet, maar die geen hoop en vertrouwen weet over te brengen, die krijgt de troepen niet in beweging. De leider die boosheid aanwakkert door mensen het gevoel te geven dat ze schuldig zijn aan de huidige situatie, die jaagt ze enkel tegen zich in het harnas. Hoe moet het dan wel? Richt je op het gevoel. Het gevoel dat het niet alleen anders moet, maar dat het samen ook anders kan. Laat zien waarom. Laat klanten vanuit hun gevoel spreken en vertellen wat er aan schort. En, belangrijk; maak mensen niet bang voor de toekomst, maar maak hen hoopvol. Bij angst gaan de beste mensen weg naar andere organisaties, bij hoop zijn dat juist degenen die er bij willen zijn. Zij willen onderdeel zijn van de transformatie die op handen is.

Wat werkt:

- ♦ Anderen de noodzaak tot veranderen duidelijk maken met behulp van een tastbaar object. Simpel voorbeeld met betrekking tot centrale inkoop: laat letterlijk zien hoeveel verschillende soorten handschoenen worden ingekocht. Leg ze op tafel in plaats van de aantallen in een spreadsheet te tonen.
- ♦ Mensen overtuigend en indrukwekkend bewijs van buiten de organisatie tonen waaruit blijkt dat verandering moet. Bijvoorbeeld door middel van een video waarin een klant echt laat zien hoe gefrustreerd hij soms is over de gang van zaken.
- ♦ Nooit onderschatten wat de belemmerende kracht is van zelfgenoegzaamheid, boosheid en angst en gebrek aan geloof dat het anders kan.

Stap 2 - Leidende coalitie vormen

Een algemeen probleem bij stap 2 is dat diegenen die de verandering behoren voor te gaan, hun werk niet (goed) doen en niemand dat hardop durft te zeggen. Een heel basale oplossing kan zijn om een externe partij in te schakelen die het beestje wel bij de naam noemt. Door iemand als eerste te zien en horen voorgaan, volgen er veelal meer. Een goede, externe begeleider kan ervoor zorgen dat men voelt dat het nu eindelijk tijd is om echt iets te gaan doen. Er ontstaat langzaam optimisme en frustratie en teleurstelling nemen af. Wanneer er een wederzijdse dialoog op gang komt tussen de twee partij-

en die het vertrouwen in elkaar zijn kwijt geraakt, kan er een eerste belangrijke stap worden gezet om van de twee groepen die tegenover elkaar staan, één groep te maken.

Een sterke coalitie komt veelal als volgt tot stand:

- ➔ Een persoon start met het formeren van een team.
- ➔ Selectie gebeurt op basis van:
 - Intrinsieke motivatie ten aanzien van de verandering.
 - Competenties.
 - Geloofwaardigheid.
 - Connecties.
 - Kennis over de externe situatie en de interne praktijk.
 - Formele autoriteit.
- ➔ Het team wordt onderhouden door mensen binnen te halen en door mensen te laten gaan.
- ➔ Er worden teams gevormd op lagere niveaus in de organisatie.

Een sterke coalitie begint met een sterke vertrouwensbasis. Vertrouwen begint met het geven van het goede voorbeeld. Laat jezelf zien. Maak duidelijk welke gevoelsmatige betrokkenheid je hebt bij het onderwerp. Wees alert, altijd. Op de momenten van de waarheid moet je direct ingrijpen als er een verkeerde weg wordt ingeslagen of men terugvalt in oude patronen. Vertel de andere teamleden over dergelijke situaties. Blijf bouwen aan het vertrouwen dat de uitdaging waar het team voor staat er een is die ze de baas kunnen.

Naast vertrouwen is de juiste vergaderstructuur nodig. Slechte vergaderingen ondermijnen het vertrouwen. Te veel mensen zijn aanwezig, maar enkele cruciale spelers ontbreken. Afspraken die worden gemaakt zijn ambigue of kennen geen duidelijk tijdsplan. Er staan te veel onderwerpen op de agenda waardoor de focus verloren gaat, etc.

Wanneer stap 2 stagneert, kan dat een teken zijn dat stap 1 onvoldoende is geslaagd. Het is evident wat u dan te doen staat.

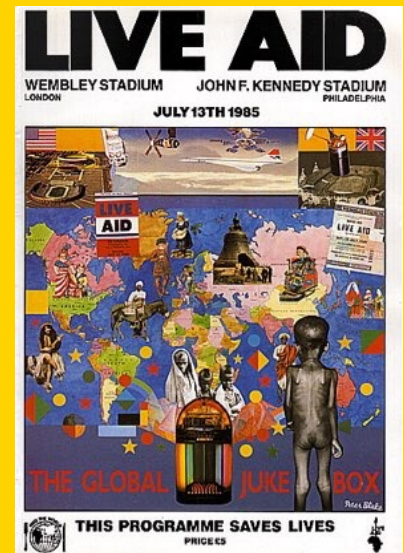
Stap 3 - Visie en strategie ontwikkelen

Vragen die beantwoord moeten worden, zijn:

- Welke verandering is nodig?
- Wat is onze visie op de nieuwe organisatie?
- Wat moet behouden blijven?
- Wat is de beste manier om de verandering te realiseren?
- Welke veranderstrategieën zijn te risicovol?

Dergelijke vragen vragen om iets anders dan het opstellen van traditionele plannen en begrotingen. Deze methodieken zijn prima in geval van incrementele verandering, maar niet voor transformationele verandering.

Een basisbeginsel is dat je niet kunt plannen wat je niet begrijpt. Stap 1 is dus het schetsen van toekomstscenario's die zo simpel zijn dat ze elk op één A4-tje passen.



1985. DE INITIATIEFNEMERS VAN LIVE AID NODIGDEN ONS UIT TE KIJKEN NAAR DE HONGER IN DE ETHIOPIË. ZIJ HOOPTEN DAT DAT IETS ZOU VERANDEREN. DAT WAS OOK ZO. MENSEN DONEERDEN MASAAL EN HET LAND ONTVING £150 MILJOEN AAN STEUN.

Zien, voelen, veranderen volgens CLTR

Het (terug)zien van een gebeurtenis roept emoties op. Deze emoties worden bepaald door de betekenis die iemand geeft aan de beelden die hij ziet. De betekenis hangt af van iemands overtuigingen. De dood van een tiran, om een extreem voorbeeld te geven, wordt nooit door iedereen betreurt. Als zijn kinderen en dienaren de overtuiging zijn toegedaan dat het een goede man was, dan zullen zij huilen zoals anderen huilden bij het overlijden van moeder Theresa.

Nog voordat je gaat bepalen hoe je een boodschap visueel uitdraagt, moet je dus stilstaan bij de verschillende betekenissen die mensen aan het beeld kunnen geven. Die dialoog moet men aangaan. Wat voor de één een boodschap van hoop is, is voor de ander een boodschap van angst.

Om je hier goed op voor te bereiden, kun je met een groep verschillende mensen met verschillende attitudes een proefvertoning houden. Daarna volgt een intensieve discussie over de verschillende betekenissen die de mensen toekennen aan de beelden. Iemands gedachten kun je niet afdwingen, maar je kunt iemand wel helpen door meerdere perspectieven te bespreken. Die ene uitspraak 'zo had ik het nog niet eerder bekeken' is goud waard!

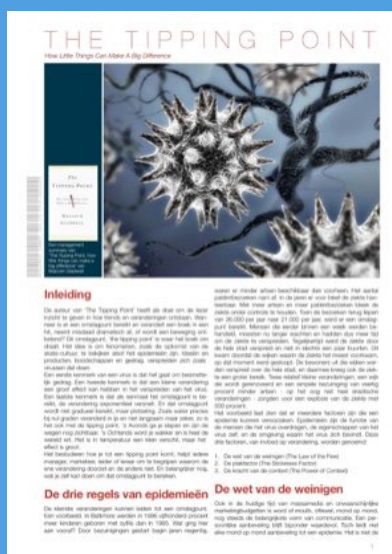
LEESVOER VOOR INSPIRATIE



THEORY U



THE FORTUNE AT THE BOTTOM OF THE PYRAMID



THE TIPPING POINT

Elk scenario wordt geschetst aan de hand van een aantal basale dimensies. Denk bijvoorbeeld aan:

- ✓ Omzet - wat is de omzet over tien jaar?
- ✓ Klanten - hoeveel klanten hebben we dan?
- ✓ Branche - welke kernproducten leveren we dan?
- ✓ Concurrenten - wie zijn dan de voor-naamste concurrenten?
- ✓ Opvattingen - wat is de essentie van de organisatie die hier bij past?
- ✓ Actie - wat moeten we absoluut doen om dit te realiseren?

Door eenvoudig te starten, ontstaat er een zeker begrip van de uitdaging waar men voor staat. Tijdens het schetsen van meerdere scenario's worden de eerste voorkeuren duidelijk. De uiteindelijke, gekozen visie moet men gedurende een korte ontmoeting in de lift kunnen verwoorden. De bijbehorende strategie moet men tijdens een etentje kunnen verhelderen. De planning van het geheel vergt een aantal bijeenkomsten. Let op: een visie moet aansprekend zijn en enthousiasmeren. Een visie die boosheid uitlokt, heeft geen enkele kans van slagen. Een visie die er bijvoorbeeld enkel op gericht is de goedkoopste te worden, mist een aspect waar men trots op kan zijn. Een product willen aanbieden aan een armere doelgroep om die ook toegang te bieden tot bijvoorbeeld opleiding, is daarentegen wel aansprekend terwijl het eenzelfde kostenbewustzijn vraagt van de mensen.

Inspiratie kan ook voortkomen uit een stoutmoedige strategie. Zo werd het hele logistieke bouwproces omtrent vliegtuigbouw veranderd door de strategische keuze dat het vliegtuig gedurende de gehele bouwtijd de hangar niet mocht verlaten. Wat aanvankelijk onmogelijk leek, bleek wel degelijk te kunnen en een enorm potentieel aan te boren. Vergelijkbare voorbeelden vind men bij productinnovaties gericht op de 'Bottom of the Pyramid'. Als een klant slechts honderd dollar kan betalen voor een prothese en maar één dag vrij kan nemen, hoe realiseren we dat dan? Fantastisch en waar, ook dat blijkt te kunnen!

Stap 4 - De visie communiceren

Goede communicatie is meer dan gegevensoverdracht. Je moet mensen er van overtuigen dat hun angsten serieus genomen worden, dat hun boosheid wordt geaccepteerd en beiden op een manier die geloofwaardig is en die geloof in de visie oproept. Een goede voorbereiding kan hier bij helpen. Laat diegenen die de visie moeten gaan 'verkopen', oefenen met acteurs die alle mogelijke reacties inbrengen. Train net zo lang in het hierop adequaat reageren tot dat iedere spreker vol vertrouwen een groot publiek te woord kan staan. Richt je in je verhaal niet alleen op het verstandelijk overtuigen van mensen. Begin eerst met contact te maken met het gevoel, dan volgt het verstand vanzelf. Andersom is dat niet het geval. Bij het communiceren van

de visie is het tevens zaak dat de boodschap niet terecht komt in een verstopt communicatiekanaal. Hoe meer informatie er over mensen wordt uitgestort, hoe minder ze kunnen verwerken.

Span je als organisatie eerst in om minder te gaan communiceren. Schrap alle bulletins die niet echt nodig zijn. Ga daarna pas, uiterst gericht en afgestemd op de doelgroep, communiceren over de verandering in kwestie.

Zorg als laatste dat woorden en daden op elkaar zijn afgestemd. Dit is niet eenvoudig. Iedereen valt een keer terug in oud gedrag. Maak afspraken met elkaar over hoe je elkaar daar op aanspreekt. Zorg dat mensen 'succesvol kunnen falen'. Een fout die goed wordt hersteld, is geen fout, maar een teken dat men gezamenlijk op de goede weg is.

Stap 5 - Breed draagvlak creëren

Een herkenbaar thema dat in het boek wordt aangesneden, is de situatie waarin een bepaalde lijnmanager de verandering niet steunt. Een aantal reacties ziet men vaak. Zoals het probleem negeren, de lijnmanager op cursus sturen of de lijnmanager op een zijspoor zetten. Wat maar zelden gebeurt, maar wel bijzonder effectief kan zijn, is diezelfde lijnmanager direct in aanraking brengen met degenen die het probleem waar aan gewerkt moet worden, ervaren. Iemand tijdelijk uitleenen aan de klant om zo eens vanuit een ander perspectief te kunnen kijken naar wat er gaande is, kan van een onovertuigde tegenstander een ware pleitbezorger maken. Ook hier geldt het adagium 'seeing is believing'.

Een ander aspect dat goed moet worden doorgelicht, is of het beloningssysteem zoals dat bestaat ook ondersteunend is aan de verandering die aanstaande is. Zo niet, dan moet dit zo snel mogelijk in lijn worden gebracht met de toekomstige situatie.

Een derde situatie die wordt belicht, is de stimulerende werking die uit kan gaan van het zien slagen van voorgangers waar mensen zich mee kunnen identificeren. 'Als hij het kan, dan kan ik het ook!'. Nogmaals, 'seeing is believing'.

Het laatste voorbeeld dat Kotter aanreikt, is het maken van video-opnamen van alledaagse werksituaties. Met de blik van een buitenstaandersaanschouwen hoe men als groep functioneert, kan zeer verhelderend zijn. Het is de meest directe en geloofwaardige vorm van feedback die er is. En wat iemand met eigen ogen heeft gezien, hoeft niemand hem meer te vertellen.

Stap 6 - Korte-termijn succes genereren

Het behalen van korte-termijn successen helpt om het vertrouwen in de verandering te versterken. Succes biedt positieve feedback over de ingeslagen weg. Het is een beloning voor het harde werk.

Het geeft vertrouwen in het proces en doet cynici zwijgen. Een eenvoudige manier van snel succes realiseren, is minder doen met meer focus. Wie aan honderd projecten tegelijk werkt, versnipperd zijn resources op dusdanige wijze dat het managen van al het werk complexer wordt en er automatisch vertraging optreedt. Multitasken is niet snel! Een simpel voorbeeld. Schrijf eerst eens a op en dan 1, vervolgens b en dan 2 en ga zo door tot en met z en het cijfer 26. Schrijf nu de cijfers 1 tot en met 26 op en daarna a tot en met z. Dit is nu precies het effect van multitasken. Iedere keer dat je de ene taak wisselt voor de andere, moet je opnieuw op stoom komen. De boodschap is: 'choose your battles' en werk ze één voor één af.

Bij het kiezen van de meest belangrijke projecten om mee te starten, is een belangrijk criterium of 1) het resultaat voldoende zichtbaar is en 2) de relatie tot de grotere beweging helder is. Een andere reden om een project te kiezen, kan zijn om een kritische groep personen zo snel mogelijk enthousiast te krijgen.

Stap 7 - Consolideren en doorgaan

De eerste successen zijn geboekt. De uitdaging is nu om het gevoel voor urgentie vast te houden. De valkuil die op de loer ligt, is zelfgenoegzaamheid. De methoden beschreven in stap 1 kunnen opnieuw worden toegepast. Tevens moet men er in deze fase voor zorgen dat mensen de ruimte krijgen om door te zetten. Onnodige bureaucratie moet worden opgelost. Tijd, geld en middelen moeten beschikbaar worden gesteld zonder dat alles in drievoud goedgekeurd moet worden. Als het vertrouwen eenmaal is verdiend in de voorgaande stap, dan moet men dat nu gaan belonen door mandaat te verstrekken. Een manier om dat te doen is door aparte werkruimten in te richten waar men in een afgeschermd omgeving kan werken zonder te

veel gehinderd te worden door de staande organisatie. Beschouw het als een kasplantje dat in een beschermde omgeving sterk genoeg groeit om daarna verkast te kunnen worden naar de tuin.

Nog een punt van aandacht: nu nieuwe activiteiten worden opgepakt, moeten er ook keuzes worden gemaakt welke oude activiteiten komen te vervallen. Wie alleen maar werk toevoegt, kan op zijn klompen aanvoelen dat men uiteindelijk met een overwerkt en gedemotiveerd team komt te zitten. Niemand kan alles, vraag dat dan ook niet. Maak keuzes!

Stap 8 - Cultuur verankeren

Na een sprong de toekomst in gedaan te hebben, kan men zo weer teruggliden naar het verleden. Het creëren van een ondersteunende cultuur kan dit voorkomen. Het is belangrijk om aandacht te schenken aan het personeelsbeleid. Wie vertrekt en hoe zorg je er voor dat de goede dingen niet samen met hen vertrekken?

Eén van de suggesties die in dit boek wordt aangedragen, is om successen vast te leggen op video en deze te gebruiken bij de introductie van nieuwe medewerkers. Hoe ziet een geslaagde meeting er uit? Hoe ziet een geslaagde werkdag er uit, etc. Met behulp van ondersteunende, creatieve animatie kan een eerste cultuurboodschap worden afgegeven.

Een andere suggestie is het bewust silstaan bij het promotieproces. Wie krijgt promotie en waarom? Welke waarden belichaamt deze persoon en is dat een voorbeeld voor de anderen?

Een laatste suggestie is het (blijven) vertellen van verhalen en anekdotes die illustrerend zijn voor de nieuwe cultuur. Deze verhalen kunnen mondeling worden overgedragen, maar ook via de interne media.

CLTR OVER CULTUUR

In onze optiek is cultuur geen laatste stap in het veranderproces. Het veranderen van de cultuur begint al bij de wijze waarop je de urgentie probeert kenbaar te maken. Het zet zich voort bij de selectie van de leidende coalitie en zo voorts. Stap 8 richt zich op het verankeren, wat een laatste slag is in het veranderen van de cultuur, een proces dat al veel langer gaande is. Houd dat vanaf dag één goed voor ogen. Gedane zaken nemen immers geen keer. Wees je vanaf de start bewust van de diepere boodschap die je de organisatie in stuurt. Wie willen wij zijn en waar geloven wij in? Draag die boodschap keer op keer uit in je woorden en daden en wees consistent. Wanneer je in oud gedrag terugvalt, moedig mensen dan aan je daar op aan te spreken en beloon ze daar voor. Succesvol falen is een must. Je faalt, je erkent het openlijk, en je herpakt jezelf. Het lijkt wel het leven van alledag...



Meer weten over de acht stappen tot verandering? Ga naar onze website voor de summary. www.cltr.nl