

Onderzoek: acht principes van 'leading change'

Markten, concurrenten en afnemersbehoeften zijn voortdurend aan verandering onderhevig. Bedrijven moeten zich om deze redenen om de zoveel tijd aanpassen. Een veranderende omgeving houdt in dat er ook intern een slag geslagen moet worden. Werknemers krijgen bijvoorbeeld nieuwe taakomschrijvingen, moeten opnieuw getraind worden, maar kunnen ook ontslagen worden. In dit soort situaties hebben alle maatregelen maar één doel: het creëren van marktconform gedrag.

Veranderingsprocessen worden gekenmerkt door een aantal fasen en vergen een relatief lange tijd. Het overslaan van bepaalde fasen omwille van bijvoorbeeld tijdsbesparing, leidt zelden tot succes. Sterker nog: kleine fouten in het begin van een veranderingsproces kunnen grote gevolgen hebben aan het einde ervan. Een zorgvuldige aanpak is dus noodzakelijk en dit vereist dan ook goed leiderschap. Maar waarin verschilt een goede (verander) manager nu eigenlijk van een minder goede? Onderzoek van Kotter toont aan dat leiders/managers die een business succesvol veranderen, doorgaans in een bepaalde volgorde acht stappen invullen. De acht stappen zijn:

1. Het creëren van een gevoel van (veranderings-) noodzaak. Het gaat er hier om de huidige koers als gevaarlijker te laten lijken, dan een nieuw te varen koers.
2. Het creëren van een krachtige (veranderingsgezinde) coalitie. Er dient in deze fase een kritische massa bereikt te worden die de verandering echt voorstaat.
3. Het creëren van een duidelijke visie. Dit dient makkelijk gevisualiseerd te kunnen worden, simpel uit te leggen te zijn en stakeholders aan te vuren.
4. Het communiceren van de visie. Hiervoor dienen alle beschikbare communicatiekanalen ingezet te worden. Ook het vertoonde gedrag van het seniormanagement is hierbij erg belangrijk. Dit moet de visie ondersteunen.
5. Het voor anderen scheppen van mogelijkheden om de visie uit te dragen. Zorg ervoor dat de organisatiestructuur is aangepast is aan de nieuwe eisen. Gewenst gedrag moet immers worden beloond en niet worden tegengewerkt.
6. Het plannen en creëren van korte termijn doelen. Organisatieverandering vergt een lange tijd. Naast het gewenste einddoel dienen er ook korte termijn doelen gecreëerd te worden om de nieuwe visie 'alive' te houden.
7. Het consolideren van gemaakte veranderingen en tegelijkertijd meer veranderen. Claim successen niet te snel. Er gaat een lange tijd overheen voordat nieuw gedrag in de cultuur van een bedrijf is ingebed.

8. Het verankeren van de veranderingen voor de lange termijn. Zolang de nieuwe normen en waarden nog niet in 'de genen van het bedrijf' zitten, kan het in no-time ongedaan worden gemaakt.

Referentie(s)

Kotter, J.P. (2007), Leading change; why transformation efforts fail. Harvard Business Review, vol.85, January, p.96-103. *

* : aanwezig in de EURIB-bibliotheek.