



# Verbetertraject Bemoeizorg

Frits Bovenberg

9 april 2008

# Kotter – het hart van de verandering



## Mensen helpen om te zien

Het creëren van aantrekkelijke, dramatische, in het oog springende situaties om anderen te helpen problemen, oplossingen en vooruitgang te zien



## Iets nieuws raakt de emoties

De visualisaties raken mensen op een dieper niveau dan oppervlakkig denken. Ze roepen een diepgewortelde reactie op, die emoties blokkeren die de veranderingen verminderen en emoties versterken die verandering bevorderen.



*Emotioneel geladen ideeën veranderen gedrag of versterken veranderd gedrag*

# Het 8-fasenproces voor ingrijpende verandering

ZorgVoorBeter

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

BRON: John P. Kotter,  
"Why transformation  
efforts fail", *Harvard  
Business Review*  
(maart-april 1995), p.61

# Fase 1: urgentiebesef vestigen



## Wat werkt:

- Anderen de noodzaak tot verandering duidelijk maken met een veelzeggend object dat ze daadwerkelijk kunnen zien, aanraken en voelen.
- Mensen geldig en indrukwekkend bewijs van buiten de organisatie tonen dat laat zien dat verandering nodig is.
- Voortdurend blijven zoeken naar goedkope en gemakkelijke manieren om zelfgenoegzaamheid te verminderen.

## Wat niet werkt:

- Uitsluitend gericht zijn op het formuleren van rationele, zakelijke argumenten, het verkrijgen van instemming van het topmanagement en vooruit willen, zonder rekening te houden met gevoelens die verandering blokkeren.
- Onmiddellijk overgaan tot het creëren van een visie.

## Fase 2: een leidende coalitie vormen



### Wat werkt:

- Enthousiasme en betrokkenheid tonen om te helpen de juiste mensen in de groep te krijgen, diegenen die in staat zijn qua capaciteiten en qua macht de verandering te trekken en te begeleiden.
- Het vertrouwen en teamwerk vormen dat nodig is in de groep.
- Een vergaderstructuur voor de leidende coalitie vormen, teneinde frustratie te minimaliseren en het vertrouwen te vergroten.

### Wat niet werkt:

- De verandering begeleiden met zwakke taakgroepen, enkele individuen, complexe bestuurstructuren of verdeelde topteams.
- Impulsen en gebarricadeerde machtcentra - die het creëren van de juiste groep ondermijnen - onvoldoende onderkennen.
- Proberen de leiding van het te veranderen organisatiedeel er buiten te houden omdat hij/zij niet geschikt zou zijn.

# Fase 3: een visie en strategie ontwikkelen



## Wat werkt:

- Proberen – letterlijk – mogelijke toekomstbeelden te schetsen.
- Een visie die zo helder is dat het in 1 minuut of op 1 A4'tje geformuleerd kan worden.
- Een visie die een emotionele lading heeft.
- Strategieën die stoutmoedig genoeg zijn om een stoutmoedige visie te realiseren.
- Zorgvuldig aandacht besteden aan de strategische vraag hoe snel een verandering geïntroduceerd moet worden.

## Wat niet werkt:

- Veronderstellen dat lineaire, logische plannen en begrotingen alléén het gedrag beïnvloeden bij het zetten van een stap richting de toekomst.
- Overdreven analytische, op financiën gebaseerde visies.

# Fase 4: de veranderingsvisie communiceren



## Wat werkt:

- Proberen de communicatie simpel en oprecht en niet complex en technocratisch te houden.
- Huiswerk doen voordat je iets communiceert, met name om te begrijpen wat voor gevoelens mensen hebben.
- Spreken over angst, verwarring, boosheid en wantrouwen.
- Communicatiekanalen vrijwaren van troep, zodat belangrijke boodschappen erdoor kunnen.

## Wat niet werkt:

- Te weinig communiceren, iets wat te vaak voorkomt.
- Praten alsof je alleen informatie overbrengt.
- Cynisme onbedoeld aanmoedigen door niet de daad bij het woord te voegen.

# Fase 5: een breed draagvlak creëren



## Wat werkt:

- Individuen zoeken met ervaring op het gebied van veranderingen die het zelfvertrouwen van mensen kunnen vergroten door anekdotes te vertellen over hun ervaring.
- Erkennings- en beloningssystemen die inspireren, het optimisme en zelfvertrouwen vergroten.
- Feedback die mensen kan helpen om betere beslissingen te nemen die verband houden met visie.
- Managers die veranderingen dwarsbomen opnieuw toerusten door hun nieuwe taken te geven, zodat ze de noodzaak tot veranderen zelf ondervinden.

## Wat niet werkt:

- Bazen negeren die hun ondergeschikten serieus dwarsbomen.
- Het probleem met de baas oplossen door hem macht af te nemen en die aan ondergeschikten te geven.
- Proberen alle obstakels in 1 keer weg te nemen
- Toegeven aan eigen pessimisme en angsten.

## Fase 6: korte-termijnsuccessen genereren



### Wat werkt:

- Snelle successen, vroeg in het proces.
- Successen voor zoveel mogelijk mensen, zo zichtbaar mogelijk.
- Successen die het emotionele defensief kunnen doorbreken door hun ondubbelzinnigheid.
- Successen die betekenis hebben voor anderen.
- Successen vroeg in het proces die krachtige medespelers aanspreken, waarvan steun nodig is.

### Wat niet werkt:

- 50 projecten tegelijk opstarten.
- Niet snel genoeg eerste successen leveren.
- De waarheid geweld aan doen.

# Fase 7: verbetering consolideren, meer verandering tot stand brengen



## Wat werkt:

- Jezelf bevrijden van afmattend werk: taken die kunnen worden gedelegeerd.
- Voortdurend naar manieren zoeken om het gevoel van urgentie op peil te houden.
- Opportunistisch gebruik maken van nieuwe situaties om een nieuwe veranderingsgolf te starten.
- Het goede voorbeeld blijven geven.

## Wat niet werkt:

- Het ontwikkelen van een rigide 4-jarenplan.
- Jezelf overtuigen dat je klaar bent.
- Zo hard werken dat je fysiek en emotioneel instort.

# Fase 8: veranker nieuwe benaderingen



## Wat werkt:

- Niet stoppen bij fase 7.
- Voorlichtingsbijeenkomsten voor nieuwe medewerkers die op aantrekkelijke wijze duidelijk maken wat de organisatie echt belangrijk vindt.
- Het promotieproces gebruiken om mensen die volgens de nieuwe normen werken op invloedrijke en zichtbare posities te zetten.
- Zorgdragen voor absolute continuïteit en consistentie in gedrag.

## Wat niet werkt:

- Op iets dan cultuur vertrouwen om een grote verandering te realiseren.
- Proberen de cultuur te veranderen als eerste stap in het veranderingsproces.