



## Veranderingen volgens het 8-fasenmodel van Kotter

### **Wat is het 8-fasenmodel van Kotter?**

De Amerikaans bedrijfskundige John Kotter kwam er door onderzoek achter dat grote veranderingen binnen verenigingen helaas vaak niet altijd het beoogde resultaat hebben. Hij spreekt zelfs van een slagingskans van circa 30% (1995). Om de kans van slagen bij veranderingen te vergroten, voerde John Kotter het Kotter 8 step change model in, ook bekend als het 8-fasenmodel. Door het volgen van dit stappenplan, hebben verenigingen minder kans om te falen en worden ze bedreven in het doorvoeren en toepassen van de veranderingen. Daardoor hoeven verenigingen niet meer continu de veranderingen bij te sturen en aan te passen, en wordt de kans op succes vergroot.

### **Kans van slagen**

Veranderingen worden door leden niet altijd als positief ervaren. Maar zij zijn wel belangrijk wanneer het op de uitvoering aankomt. Door het Kotter 8 step change model te doorlopen, hebben veranderingen binnen verenigingen meer kans van slagen. De eerste drie stappen van het Kotter 8 step change model creëren het juiste klimaat voor verandering, stap 4 tot en met 6 verbinden de verandering aan de organisatie en de stappen 7 en 8 richten zich op implementatie en consolidatie van de verandering.



### **Kernpunten per stap**



1. **Creëer en/of verhoog het urgentiebesef**  
De eerste stap (Create a sense of urgency) is volgens John Kotter het belangrijkste. Door leden de noodzaak en urgentie van de verandering in te laten zien, wordt er draagvlak gecreëerd. Een open, eerlijke en overtuigende dialoog is daarvoor noodzakelijk. Zo worden ze overtuigd van het belang van handelen. Dat kan bijvoorbeeld door potentiële bedreigingen met hen te bespreken en met hen te discussiëren over mogelijke oplossingen.
  2. **Vorm een leidende coalitie**  
Het is goed om een projectgroep op te richten, die zich bezighoudt met de veranderingen die de vereniging wil doorvoeren (Create a guiding coalition). Deze projectgroep leidt alle inspanningen en moedigt de leden aan om mee te denken en mee te werken. Bij voorkeur wordt deze coalitie samengesteld uit leden vanuit verschillende functies en posities, zodat alle leden zich aan de groep kunnen optrekken en zich met de teamleden kunnen identificeren. Door het open karakter heeft de groep ook een klankbordfunctie, zodat er open communicatie mogelijk is.
  3. **Ontwikkel visie en strategie**  
Door een goede nieuwe visie helder te formuleren (Create a vision for change), wordt het voor iedereen duidelijk wat de organisatie binnen een afgesproken termijn wil bereiken. Daardoor worden veranderingen concreter en is er meer draagvlak om ze door te voeren. In de visie kunnen ideeën van leden serieus worden meegenomen en verwerkt, zodat zij de visie sneller zullen accepteren. Door aan de vastgestelde visie strategieën te koppelen, helpt dat leden om hun doelen te bereiken.
  4. **Communiceer verandervisie**  
Het creëren van draagvlak en acceptatie van de nieuwe visie is het belangrijkste doel van stap 4 van het Kotter 8 step change model. Dat wordt alleen bereikt door veel met leden over de nieuwe visie te spreken en hun meningen, zorgen en angsten serieus te nemen (Communicate the vision). De nieuwe visie moet volledig in het gehele bedrijf worden opgenomen.
  5. **Creëer breed draagvlak**  
Voor acceptatie van de verandering op alle niveaus, is het belangrijk om obstakels (Remove obstacles) die de visie kunnen ondermijnen, te veranderen of desnoods te verwijderen. Door de dialoog met alle leden aan te gaan, wordt het duidelijk wie zich verzet tegen de verandering. Om de visie onder de leden aan te moedigen, helpt het om hun ideeën door te voeren en mee te nemen in de verandering.
  6. **Realiseer korte termijn successen**  
Niets motiveert meer dan succes. Door binnen het veranderingsproces kortetermijndoelstellingen op te stellen, wordt het voor leden inzichtelijk wat er gebeurt. Als doelstellingen succesvol zijn afgerond, stimuleert dit leden enorm om verder te bouwen (Create short-term wins). Door de leden, die bij dicht bij het veranderingsproces staan te erkennen en te belonen, wordt het in alle lagen duidelijk dat het bedrijf een andere koers vaart.
-



7. **Consolideer en ga door met verbeteringen**

Volgens John Kotter mislukken veel veranderingstrajecten, omdat er te snel van een overwinning wordt uitgegaan. Maar verandering is een langzaam proces en maakt onderdeel uit van de totale bedrijfscultuur. Snelle overwinningen zijn slechts het begin van de lange termijn verandering. Een organisatie moet daarom blijven zoeken naar verbeteringen (Consolidate improvements). Na meerdere successen kan dan langzaam worden geconstateerd dat de verandering vruchten gaat afwerpen.

8. **Borg de veranderingen en het nieuwe systeem**

Pas wanneer een verandering deel uitmaakt van de kern van de organisatie, wordt het een onderdeel van de bedrijfscultuur (Anchor the changes). Dat gaat niet vanzelf. Normen en waarden moeten overeenkomen met de nieuwe visie en het gedrag van leden moet hier automatisch op aansluiten. Leden moeten de verandering blijven ondersteunen. Regelmatige evaluatie en gesprekken over de voortgang, helpen bij het consolideren van de verandering.

**Tips van John Kotter**

Wanneer alle stappen doorlopen zijn, adviseert John Kotter het aan om bij werving en aanname van nieuw personeel direct de nieuwe visie als uitgangspunt te nemen. Datzelfde geldt ook voor het opleiden van (huidig) personeel. De nieuwe visie en de veranderingen moeten als het ware door de aderen van het bedrijf gaan stromen. Leden die actief hebben bijgedragen moeten bovendien erkenning krijgen. Hun draagvlak is enorm en daarom zal er ook bij volgende veranderingen weer een beroep op hen worden gedaan.

**Meer informatie**

- Kotter, J. P. (2012, 1996). Leading change. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review, 1-10.
- Kotter, J. P. and Cohen, D. S. (2002). The Heart of Change: Real-life Stories of how People Change Their Organizations. Harvard Business Press, 2002 – Business & Economics.
- Mulder, P. (2012). Kotter 8 step change model. Retrieved [insert date] from ToolsHero: <https://www.toolshero.nl/verandermanagement/8-step-change-model-kotter/>