

INTERNATIONALE PUBLICATIES OVER SALES

Dat de wereld om ons heen in een snel tempo verandert zal niemand zijn ontgaan. De vraag is alleen waar u zich bevindt in de veranderingscurve. Voor degenen die nog steeds in de ontkenningfase of weerstandsfase zitten is er helaas weinig hoop meer. Daarom wil ik me met onderstaand artikel vooral richten tot hen die in de verkennende fase zitten en tot hen die de veranderingen al hebben geïnternaliseerd. Alleen voor hen is het zinvol het geheim te kennen hoe een verandering met succes door te voeren.



Leiderschap bij verandering van John Kotter onderscheidt zich van de vele andere publicaties op dit gebied door de ruime aandacht voor het aspect leiderschap. Want wie goed tussen de regels door leest, leert dat niet het belang, of het technische ontwerp of de rationele logica bepaalt of een verandering slaagt. Het gaat erom dat het leiderschap in een bedrijf of instelling in staat is een beweging op gang te krijgen én te houden. De ontwikkeling van de techniek, veranderingen in de markt en de maatschappij en de steeds sterker wordende concurrentie dwingen organisaties om te veranderen. Organisaties moeten deze veranderingen niet alleen kunnen weerstaan, maar er juist op inspelen, om in het nieuwe ondernemingsklimaat te kunnen floreren. Daarvoor is management onvoldoende. Leiderschap daarentegen is hierbij noodzakelijk. Veel recente methodes om organisaties te veranderen zoals total quality management en re-engineering schieten tekort omdat deze niet in staat zijn gedrag te veranderen. In zijn boek 'Leiderschap bij verandering' biedt John Kotter een visie en een praktisch verslag, gebaseerd op zijn eigen onderzoek bij ruim 100 bedrijven. Het lezen van dit boek is dan ook als het doorbrengen van een werkdag met hem. Succesvolle verandering komt volgens Kotter in acht fasen: een gevoel van urgentie tot stand brengen; de leidende coalitie creëren, een visie en een strategie ontwikkelen, de veranderingsvisie communiceren, actie op basis door middel van empowerment; korte termijn successen genereren; verbetering consolideren en meer verandering tot stand brengen; en ten slotte nieuwe benaderingen in de organisatiecultuur verankeren.

In het boek Diepgaande verandering van Robert Quinn betekent veranderen geen stapsgewijze verandering maar eerder een breuk met het verleden die onomkeerbaar is. Quinn is van mening dat tegenwoordig van mensen vaker een diepgaande persoonlijke verandering wordt gevraagd dan in het verleden. 'Langzaam sterven' is een pijn die we kennen en we verkiezen die boven de pijn die we niet kennen. De neiging voor langzaam sterven te kiezen doet zich in ieders leven voor. De boodschap van Quinn is dat er een belangrijke paradoxale waarheid aan het licht komt: veranderen is hoogst onaangenaam. Natuurlijk wisten we dat allang. Maar realiseren we ons voldoende dat niet-veranderen, dus doorgaan op de weg van langzaam sterven, eveneens hoogst onprettig is? Het verschil tussen deze twee opties is dat de pijn van diepgaand veranderen de reis van de held is. Anders gezegd: bij diepgaand veranderen durven we de reis aan waarvan we niet weten wat de bestemming is. Ook organisaties moeten in een zich razendsnel ontwikkelende samenleving diepgaand veranderen. Quinn pleit voor een transformationeel paradigma. Het gaat hierbij om het creëren van een overgang met kenmerken van een revolutie. Organisaties dienen een visie te ontwikkelen gebaseerd op een moreel systeem waarin waarden een centrale rol spelen. Integriteit van gedrag is het leidende principe, gekoppeld aan volledige autonomie om tegen conventies in te durven gaan. Rationaliteit wordt ondergeschikt gemaakt aan actie en de durf te falen. Transformationeel leiderschap is nodig voor een bedrijf om vitaal te blijven

en te groeien. Organisatieverandering is volgens Quinn geen rationeel proces, waarbij er volgens een stappenplan vorm wordt gegeven aan een nieuwe toekomst. Veel meer is het vanuit een idee op weg gaan. Al doende ontwikkelt zich een nieuwe visie en ontstaat er een nieuwe werkelijkheid.

Leiderschap bij verandering
Auteur: John P. Kotter, 2005
ISBN-13: 9789052612317
Uitgever: Academic Service



Diepgaande verandering
Auteur: Robert Quinn, 2006
ISBN-13: 9780000003843
Uitgever: Academic Service



Auteur: Richard Austie

Socrates Sales & Management Trainingen
www.socrates-trainingen.nl
Nyenrode Sales Leadership Masterclass
www.nyenrode.nl/slm