

INTERNATIONALE PUBLICATIES OVER SALES

Dat de wereld om ons heen in een snel tempo verandert zal inmiddels wel tot iedereen zijn doorgedrongen. 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.



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.

De acht stappen vormen de kern van het boek, waarbij de eerste drie stappen de grootste verbeeldingskracht hebben. Kotter betoogt dat veel veranderingen mislukken door een gebrek aan urgentie. Dat gebrek ontstaat door zelfgenoegzaamheid van mensen. Het is namelijk comfortabeler om niet te veranderen en de mens is er op getraind signalen die op verandering wijzen zolang mogelijk te negeren.

Hoe dan een groep of organisatie te overtuigen van de noodzaak tot verandering? Door bronnen van zelfgenoegzaamheid op te ruimen. Voorbeelden van deze bronnen zijn mooie praatjes van het topmanagement, overdadigheid of het ontbreken van voldoende feedback. Door een grote crisis te creëren, of door feedback van klanten, leveranciers en concurrenten te verzamelen of door ambitieuzere doelstellingen op te leggen, kan een leider het besef van urgentie versterken.

Treffend zijn de voorbeelden die Kotter geeft van het creëren van kunstmatige crises. Een Japanse ondernemer deed dat bijvoorbeeld door buitensporig hoge doelstellingen te stellen tijdens een periode van hoogconjunctuur. Daarmee doorbrak hij de gemakzucht waarmee de op zich goede resultaten begeleid werden. Een andere ondernemer liet bewust een introductie van een nieuw product mislukken. 'Business as usual' was toen niet meer mogelijk.

Om de krachten die bij dit soort acties los komen goed te kunnen hanteren, is leiderschap (liefst in ruime mate aanwezig) geen overbodige luxe. Daarover gaat een ander deel van de theorie van Kotter. Leiderschap is nadrukkelijk iets anders dan management. Leiderschap gaat over het inspireren en motiveren van mensen, over het vaststellen van de richting en brengt mensen op één lijn. Bij substantiële veranderingen is het niet voldoende als één persoon over leiderschapskwaliteiten beschikt. Deze kwaliteiten moeten in de organisatie ruim voor handen zijn.

'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 door de regels heen leest, leert dat niet het belang, of het technische ontwerp, of de rationele logica bepaalt of een verandering slaagt. Het gaat er om dat het leiderschap in een bedrijf of instelling in staat is een beweging op gang te krijgen én te houden. Dit boek vertelt u hoe dat moet doen.

Leiderschap bij verandering
Auteur: John P. Kotter, 2005
ISBN10: 9052612315
Uitgever: Academic Service



Auteur: Richard Austie
Socrates Sales & Management Trainingen
www.socrates-trainingen.nl
Tel. 035-625 72 22

Nyenrode Sales Leadership Masterclass
www.nyenrode.nl/slm