

# Verandering volgens Lewin en Kotter

---

Het driefasenmodel van Lewin geeft inzicht in hoe individuen verschillende fasen doorlopen bij veranderingsprocessen. Verandering verloopt via drie fasen: ontgooien, veranderen en stabiliseren. Motivatie is, volgens Kotter, medebepalend bij het slagen van een veranderingsproces. We hebben ervoor gekozen om beide theorieën te combineren in onze toelichting hieronder.

## FASE 1: ONTDOOIEN.

Creëer een gevoel van noodzaak

Overtuig de betrokkenen van het belang van de veranderingen. Benoem de voordelen. Het is belangrijk om het heden en de toekomst te kaderen. Verandering betekent vaak dat betrokkenen enkele vaste gewoonten, manieren van werken of denkwijzen moeten bijstellen. Hier kan weerstand en reactie op komen. Er kan ontkenning bij medewerkers optreden.

Hoe hiermee omgaan?

Erkennen van de emoties die er leven en ze niet zomaar van de baan schuiven. Geef mensen voldoende en duidelijke informatie.

Creëer een burning platform

Breng de verschillende belangen in rekening. Door harde gegevens weer te geven (dwang) kan je het gevoel van urgentie om te veranderen vergroten. Maak alle medewerkers hier bewust van, zodat ze de nood tot veranderen zelf aanvoelen.

Ontwikkel een visie en strategie.

Zodra de noodzaak van verandering voor alle betrokkenen duidelijk is, is het tijd om een visie en strategie op te stellen. Het laat toe om af te lijnen wat we willen bereiken, dit is essentieel om verandering richting te geven. Hieruit volgt dat het team een actieplan gaat opstellen met concrete acties. Omschrijf duidelijk waar het actieplan op gebaseerd is en waarom je voor bepaalde acties kiest.

## FASE 2: VERANDEREN

Communiceer het veranderingsplan. In deze fase leg je aan alle belanghebbenden uit hoe het actieplan tot de bredere visie bijdraagt en wat dit concreet voor alle betrokkenen impliceert. Het is mogelijk dat betrokkenen in deze fase de vooropgestelde verbeteracties willen tegenhouden en weerstand zullen bieden. Boosheid en ongeloof zijn typische emoties die hiermee gepaard gaan.

Organiseer verschillende bijeenkomsten waarbij je medewerkers de mogelijkheid geeft om de verandering te bespreken. In extreme gevallen kan boosheid omslaan in ongeloof bijvoorbeeld: niet meer weten hoe hun toekomst in de organisatie eruitziet. De medewerker kan zich in deze fase futloos voelen, niet goed weten wat hij/zij moet doen en daardoor weinig productief zijn.

Als leidinggevende blijf je de medewerker steunen en probeer je zoveel mogelijk het toekomstperspectief scherp te stellen. Dit herstelt het vertrouwen. In deze fase is dus helder, duidelijk en eerlijk communiceren doorslaggevend. Door het duidelijk communiceren van het concrete verloop van het veranderingsproces versterk je de betrokkenheid en medeverantwoordelijkheid van de medewerkers. Soms is het beter om veranderingen in stapjes door te voeren op het ritme van het team, zodat deze weinig tot niet merkbaar zijn voor de betrokkenen.

### Creëer een breed draagvlak

Focus voornamelijk op de doelen en niet op de weg ernaartoe. Zo spoor je mensen aan om initiatief te ondernemen om doelen te bereiken. In deze fase moeten de medewerkers de uitdaging voelen om zaken te veranderen en goede resultaten te behalen. Organiseer zo nu en dan een formeel moment om openlijk en vertrouwelijk te praten over de veranderingen en de ondervonden hindernissen. Focus hier niet te erg op de moeilijkheden maar op de positieve gevolgen van de verandering.

### Zorg voor succes op korte termijn

Als medewerkers op korte termijn niet direct rendement zien van hun inspanningen, zal dit invloed hebben op hun motivatie. Het is dus cruciaal om behaalde successen zo snel mogelijk duidelijk en overtuigend aan alle betrokkenen te communiceren. Vanaf nu kenmerkt optimisme het veranderingsproces meer en meer. Er komt een moment dat medewerkers weer meer in zichzelf en de veranderingen gaan geloven. De medewerker experimenteert in de nieuwe situatie.

Kies een aantal gemakkelijker acties om met de veranderingen te starten, zo ervaren medewerkers snel een succesverhaal. Splits de grote acties van het plan op in kleine stapjes. Dit is overzichtelijker voor de medewerkers. Communiceer over de stappen die gezet worden. Coach medewerkers die het moeilijk hebben bij deze verandering.

### FASE 3: STABILISEREN

Zet de veranderingen verder

Dit houdt in dat je de veranderingen voortzet totdat het vooropgestelde doel is gerealiseerd. Hier komen de emoties vertrouwen en aanvaarden naar boven.

Een medewerker ervaart de verandering nu doorgaans als een zegen. Het kan gebeuren dat er nog steeds medewerkers zijn die pessimistisch zijn ten opzichte van de veranderingen. Leg hier de focus op de medewerkers die wel actief meewerken aan de verandering. Zo gebeurt het dat je misschien één van de weerbarstige medewerkers toch over de lijn kan trekken. Als het over een grote groep gaat, ga je best terug naar stap één en creëer je een burning platform.

Blijf over de ontwikkelingen communiceren. Zorg voor afwisseling tussen veranderen en stabiliseren. Las van tijd tot tijd een pauze in binnen het gehele veranderingsproces.

Creëer een nieuwe cultuur

Veranker de verandering in de organisatie/team cultuur. Dit wil zeggen dat de nieuwe werkwijzen de oude duurzaam vervangen. De toestand is volledig gestabiliseerd. Idealiter zijn de mensen tevreden over de werking.

De veranderde situatie wordt niet meer als anders ervaren, maar als normaal en evident.