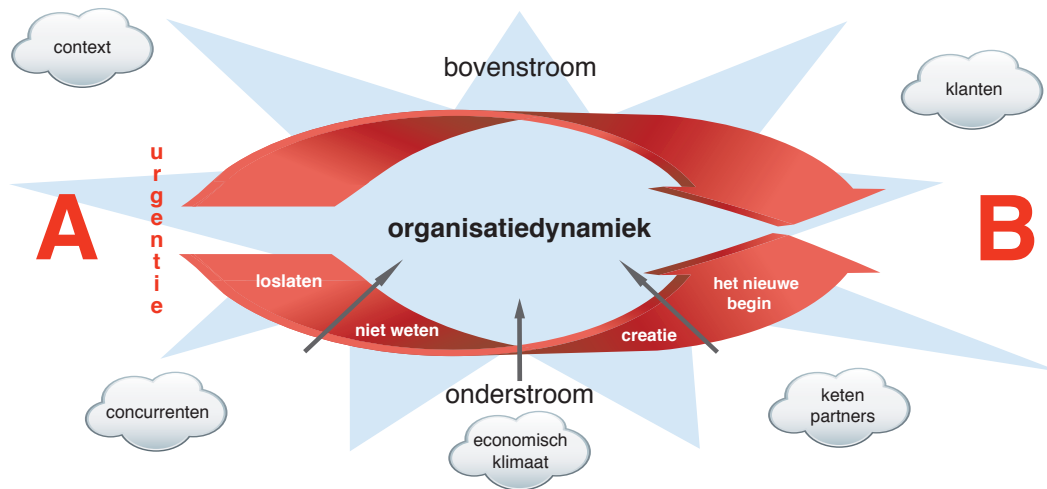


Systemisch TransitieManagement (© Plan B, 2012)



Elke verandering betekent een beweging van de huidige situatie (A) naar de gewenste situatie (B). Om van A naar B te komen, heb je praktische dingen te regelen in de bovenstroom: nieuwe werkprocessen, nieuwe rollen, een nieuw systeem, andere functieprofielen, een nieuw pand etc. Al deze zaken in de bovenstroom noemen we de situationele verandering van A naar B. Die situationele verandering is noodzakelijk maar niet voldoende als je wil dat er in de gewenste situatie ook nieuw gedrag vertoond gaat worden. Naast de situationele verandering is er daarom ook een transitie in de onderstroom nodig. Dat is de psychologische verandering die medewerkers door moeten waardoor ze zich echt thuis gaan voelen in B en ander gedrag vertonen dan in A.

De psychologische transitie verloopt in fasen en is dus te voorspellen en te managen. Systemen, dus ook organisaties, hebben altijd dezelfde reactie op een verandering: zo snel mogelijk terug naar de oude situatie. De reactie van een organisatie op een verandering is daarmee eigenlijk een symptoom van een systeem onder druk.

Welke transitiefasen onderscheiden wij:

1. Urgentie. De eerste fase in de onderstroom is 'urgentie'. Mensen zullen pas echt in beweging komen als het moet. Dat kan noodzaak zijn: het moet, want we kunnen niet anders, of ambitie: het moet, want we willen niet anders.
2. Loslaten. Zodra mensen doordrongen zijn dat er geen ontkomen meer aan is, dat er werkelijk iets gaat veranderen, komen ze in de fase 'loslaten'. Daar krijgen ze zicht op wat er verloren dreigt te raken, waar ze afscheid van moeten nemen. Dat kan gaan over concrete zaken zoals een oud systeem, de oude werkplek of collega's, maar dat kan ook gaan over organisatiewaarden, samenwerkingsvormen of producten.
3. Niet-weten. In deze fase is de oude situatie er niet meer en de nieuwe situatie is er nog niet. Mensen ervaren hier het niemandsland waarin nog geen nieuwe routines zijn, waar ze externe navigatie nodig hebben en soms de meest basale vaardigheden kwijt zijn. Mensen raken hier volledig de kluts kwijt, zijn onzeker soms in paniek.
4. Creatie. Na het 'niet weten' komt de fase van de 'creatie'. Dat is de fase waarin wordt geëxperimenteerd, wordt uitgetoet. Proefballonnetjes worden

opgelaten, nieuwe verbindingen worden gelegd. In deze fase zit veel hoop en positieve energie.

5. Nieuw Begin. Na de 'creatie' volgt het 'nieuwe begin', de fase waarin er een gevoel gaat ontstaan van de nieuwe identiteit: zo voelt het, zo ruikt het, zo klinkt het om thuis te zijn in B. Er ontstaan nieuwe routines en men ervaart trots.

Alle fasen zijn noodzakelijk voor een verandering van betekenis. Elke transitiefase heeft zijn eigen onmisbare bijdrage aan de verandering naar B. Als het je als manager lukt om die bijdrage te zien en te erkennen, kun je makkelijker en sneller naar B.

In elke verandering, in elke organisatie zijn deze fasen gelijk. Om een succesvolle transitie te krijgen, moet een organisatie alle fasen door. De kleur van die fasen, en de manier waarop je de fasen moet managen, is in elke organisatie anders. Die wordt namelijk bepaald door de dynamiek van de organisatie (de historie, de ontstaansgeschiedenis en de patronen in de organisatie).

Als laatste wordt de transitie beïnvloed door factoren uit de context: denk aan wet- en regelgeving, veranderende wensen en eisen van klanten, nieuwe concurrenten, etc. De verandering heeft gevolgen voor de context; de context heeft invloed op de verandering. Voor een succesvolle transitie moet er daarom ook een wisselwerking zijn met de context waarbinnen de organisatie opereert.

Gedrag tijdens de transitie kun je niet alleen zien als een uiting van de verschillende transitiefasen, maar ook als een uiting van allerlei oude patronen en gebruiken binnen de organisatie. Met name in de 'niet weten fase' weten we dat dit opspeelt: de zwakke plek van de organisatie wordt hier nog veel erger. Dit is de fase waarin iedereen zich (hardop) gaat lopen afvragen of het eigenlijk wel zo'n goed idee was. De meeste veranderingstrajecten sneuvelen hier. Dat is een normale, en dus te voorspellen, reactie van het systeem op verandering. Weerstand op verandering levert je dus vooral ongelofelijk veel informatie op over de dynamiek in de organisatie, en daarmee aanknopingspunten om te sturen.

Frédérique Spannenburg, www.bvplanb.nl, info@bvplanb.nl

Het model van Systemisch TransitieManagement is zoals het hierboven beschreven staat gedeponereerd en vastgelegd in een i-depot. Dat betekent dat het alleen gebruikt mag worden met schriftelijke toestemming van Plan B, en onder vermelding van copyright (© Plan B, 2012).