

Maaïke Thiecke en Bianca van Leeuwen

SYSTEMISCH TRANSITIE MANAGEMENT

NEEM VOOR DE VERANDERING
DE MAKKELIJKE WEG!

**10.000
EXEMPLAREN
VERKOCHT**



Boom

Maaïke Thiecke en Bianca van Leeuwen

Systemisch TransitieManagement

Neem voor de verandering de makkelijke weg!

Boom

Inhoud

Er was eens ...	11
Deel 1 Systemisch TransitieManagement: een bril op organisatieverandering	15
1 Eerst even dit: dilemma's in organisatieverandering	17
1.1 Zeven dilemma's over veranderingen in organisaties	17
<i>Situationele verandering of transitie?</i>	17
<i>Veranderen als incident of als regel?</i>	19
<i>Individu of collectief?</i>	20
<i>Gedoe voorkomen of gedoe managen?</i>	22
<i>Emotioneel diepzeeduiken of negeren van emoties?</i>	23
<i>Is veranderen moeilijk of mag veranderen makkelijker?</i>	24
<i>Verzachten of onder ogen zien wat er is?</i>	24
1.2 Bijsluiter van S-TM: risico's van het vak	26
Tot slot	28
2 Systemisch TransitieManagement: kern, wortels en aannames	29
2.1 Systemisch TransitieManagement: de kern	30
<i>Van A naar B</i>	30
<i>De bovenstroom en de onderstroom</i>	30
<i>Vijf transitiefasen in de onderstroom</i>	31
<i>Dynamiek in de organisatie: overal hetzelfde?</i>	32
<i>Waarom lukt een verandering toch maar steeds niet?</i>	32
<i>Hardnekkige patronen keren</i>	33
<i>Context van de organisatie</i>	33
<i>Organisatieveranderaars weten veel meer dan ze denken</i>	34
2.2 Managen van transities	36
<i>De bovenstroom en de onderstroom op herhaling</i>	37

	<i>Transitiefasen</i>	38
	<i>Systemisch TransitieManagement</i>	39
2.3	Systeemdenken	40
	<i>Betekenis van het systeemdenken</i>	41
	<i>Een organisatie is een levend systeem</i>	41
	<i>Systemen in verandering</i>	42
	<i>Lineair en circulair denken</i>	43
2.4	Systeemtheoretisch gedachtegoed	45
	<i>Betekenis van het systeemtheoretisch gedachtegoed</i>	46
	<i>Uitgangspunten</i>	46
	<i>Verstoorde patronen: het goud voor organisatieveranderaars!</i>	48
	<i>De systeemprincipes</i>	48
	<i>Verstoorde principes geven systemen met klachten</i>	50
	<i>Organisatieopstellingen</i>	55
	<i>Ik zie, ik zie wat jij niet ziet</i>	55
2.5	De functie van ongewenst en hardnekkig gedrag	56
	<i>Het oude perspectief: alles wat je aandacht geeft, groeit?</i>	56
	<i>Het S-TM-perspectief: elk gedrag heeft een functie</i>	58
	Tot slot	59
	Effe checken	61
	<i>Contextscan: spelersveld</i>	61
	<i>Systemisch pesten: zoek de functie van ongewenst hardnekkig gedrag</i>	63
3	Hoera, emoties!	65
3.1	Emoties in organisatieverandering: onvermijdelijk en onmisbaar	66
3.2	Betekenis van emotiemanagement	67
3.3	Breïn en emoties	68
	<i>Cortex en limbisch systeem in verbinding</i>	69
	<i>Limbisch of niet?</i>	70
	<i>Emoties in teams: net even anders?</i>	71
	<i>Beslissen is een limbische aangelegenheid</i>	72
3.4	Emoties in organisatieverandering: over de Olifant en de Berijder	73
3.5	Kalmeren of alarmeren, that's the question!	75
	<i>Kalmeren van de Olifant</i>	75
	<i>Alarmeren van de Olifant</i>	78
	Tot slot	80
	Effe checken	81

Deel II Veranderen makkelijker maken	83
Grote gemene deler voor alle transitiefasen	84
Effe checken	87
<i>Quicksan veranderopdracht</i>	87
<i>De veranderboekhouding</i>	88
4 Urgentie	91
4.1 Zonder urgentie geen verandering	92
4.2 Een B van betekenis	92
<i>Voorwaarden voor een B van betekenis</i>	94
4.3 Moeten of willen is één pot nat	97
<i>Wie moet er urgentie creëren?</i>	99
4.4 Hoe systemen reageren op urgentie	99
<i>Volhouden</i>	100
4.5 De bijdrage van de ‘drammers’ en de ‘aanjagers’ in de urgentiefase	101
4.6 Herken gebrek aan urgentie	101
<i>Klinkt logisch die verandering, maar urgent ...?</i>	102
<i>Moet het of mag het?</i>	102
<i>Geen urgentie of toch een onduidelijke B?</i>	103
4.7 Faciliteren van urgentie: wat vraagt dat van jou?	103
Tot slot	108
Effe checken	110
<i>Desastreus voor de verandering: 15 manieren om urgentie te omzeilen</i>	110
<i>Filmpje voor urgentie: klant in beeld</i>	111
<i>Veranderen: moet het of mag het?</i>	112
5 Loslaten	113
5.1 Verlies in soorten en maten	114
<i>Onverwacht verlies bij gewenste veranderingen</i>	114
<i>Tegenstrijdige emoties</i>	115
5.2 Verleiden helpt niet	115
5.3 Hoe systemen reageren op loslaten	118
5.4 De bijdrage van de ‘klagers’ en de ‘vroeger-fans’ in de loslaatfase	120
5.5 De betekenis van verlies	121
5.6 Verduren van verlies	122

5.7	Lenig in niet-loslaten	123
5.8	'We gaan stoppen met ...'	124
5.9	Wat nou als het te lang duurt?	124
5.10	Loslaten faciliteren: wat vraagt dit van jou?	125
	Tot slot	130
	Effe checken	131
	<i>Desastreus voor de verandering: 15 manieren om loslaten te omzeilen</i>	131
	<i>Sentimental journey: Lightversie</i>	132
	<i>Sentimental journey: Volvette versie</i>	133
6	Niet-weten	135
6.1	De kluts kwijt? Logisch!	136
6.2	De gevaarlijkste fase in de transitie	137
6.3	Hoe systemen reageren op niemandsland	137
6.4	De bijdrage van de 'twijfelaars' en de 'paniekzaaiers' in de niet-wetenfase	139
6.5	Waar zijn mijn ervaren mensen gebleven?	140
6.6	Wat nou als er geen gedoe is?	141
6.7	Niet-weten of gebrek aan urgentie?	141
6.8	Niet-weten faciliteren: wat vraagt dit van jou?	142
	Tot slot	145
	Effe checken	147
	<i>Desastreus voor de verandering: 15 manieren om niet-weten te omzeilen</i>	147
	<i>Schrijf een rampscenario met je team</i>	148
7	Creatie	151
7.1	Waarom de fase van creatie zo aantrekkelijk is	152
7.2	Hoe systemen reageren op creatie	153
7.3	De bijdrage van de 'uitvinders' en de 'jongehondenclub' in de creatiefase	154
7.4	Hier is het het leukste! Overwaardering van de creatiefase	155
7.5	Het is een eitje, dat creëren! Toch?	156
7.6	Fouten maken mag. Of moet?	158
7.7	Het verlies van de mensen in de creatiefase	159
7.8	Creatie faciliteren: wat vraagt dit van jou?	159
	Tot slot	162
	Effe checken	163
	<i>Desastreus voor de verandering: 15 manieren om creatie te frustreren</i>	163
	<i>Fouten maken moet!</i>	164

8	Nieuw begin	165
8.1	We zijn er bijna ...	166
	<i>Veranderen als way of life</i>	166
8.2	Trots en rust	167
8.3	Hoe systemen reageren op nieuw begin	168
8.4	De bijdrage van de 'uitslovers' en de 'beste jongetjes van de klas' in het nieuwe begin	169
8.5	Op naar nieuw DNA	170
	<i>Nieuwe routines = nieuwe breinpaadjes</i>	170
	<i>Routines zijn saai</i>	172
8.6	Nieuw begin faciliteren: wat vraagt dit van jou?	173
Tot slot		176
Effe checken		177
	<i>Desastreus voor de verandering: 15 manieren om nieuw begin te omzeilen</i>	177
	<i>Mooi, betrapt!</i>	178
	Overzicht transitiefasen	179
	En nu?	181
	Slotwoord	183
	Literatuur	185

Er was eens ...

Bianca: 'Hallo, Bianca van Leeuwen.'

Maaïke: 'Maaïke Thiecke.'

Zo simpel begon onze samenwerking in 2007. Met een kennismaking bij de opleiding 'Systeemdynamieken in Organisaties' bij het Bert Hellingerinstituut. Beiden hadden we een fascinatie voor organisaties in verandering. Beiden hadden we een frustratie over organisaties waar steeds hetzelfde gebeurt, zonder dat er echt iets verandert. Beiden snakten we naar een bril waarmee we hardnekkig gedrag in verandering konden begrijpen.

Die bril kregen we bij die opleiding aangereikt en wij vonden elkaar onmiddellijk in de ambitie om deze te vertalen naar praktische tools en taal voor managers in verandering. Vanaf het begin van onze samenwerking deden wij ons best om managers en organisaties enthousiast te maken voor onze bril: in onze intervisiegroep en later in workshops die we samen af en toe gaven. Workshops waarin we vooral gebruikmaakten van organisatieopstellingen om mensen te interesseren voor deze bril: die van het systeemtheoretisch gedachtegoed. En steevast kregen we dezelfde vraag van de deelnemers: 'En wat kan ik hier nou zelf mee?'

We pasten het programma aan, deden voor de helft organisatieopstellingen en voor de helft 'iets anders'. We lieten deelnemers elkaar 'systemisch pesten': met behulp van een rijtje vragen die wij vaak stelden aan onze opdrachtgevers om ze een ander perspectief op veranderen te bieden. Vragen die schuurden, waar de deelnemers geen genoeg van konden krijgen omdat ze onverwacht heldere ingevingen kregen om een verandering vlot te trekken. Binnen een jaar waren de opstellingen verdwenen en deden we alleen nog 'iets anders'. Jan Jacob Stam, onze opleider, had ons niet voor niets geleerd: opstellingen zijn slechts een middel. Achteraf gezien is dat een cruciale keuze geweest voor de ontwikkeling van ons eigen gedachtegoed: Systemisch TransitieManagement (S-TM).

Ondertussen hadden we elk onze eigen veranderopdrachten – en onze eigen verandering. Bianca besloot te ‘scheiden’ van haar werkgever en voor zichzelf te beginnen als organisatieveranderaar. Maaïke besloot te ‘scheiden’ van haar eerste onderneming en grote droom: de kookstudio waar ze teams wilde laten overkoken, aanbranden en schiften om hen te leren samenwerken. We gingen vaker samenwerken als bleek dat we handjes tekortkwamen. En we startten een gezamenlijk bedrijf. Eerst met dezelfde naam als ons gedachtegoed: ‘S-TM Dat verandert de zaak’, later omgedoopt naar ‘Plan B. Voor de verandering’.

Zo af en toe deden we een vondst. Het boek van William Bridges, *Managen van transities*. Dat is toegankelijk en bood een helder model. Het boek *Verborgene orde*, van Paul Huguenin. Voor ons was dit boek van betekenis omdat het zo systemisch is als je maar kan wensen, zonder dat het woord systemisch erin voorkomt. Beide boeken maakten het ons gemakkelijker om de vertaalslag naar organisaties in verandering te maken. Zo zouden we later ook op cruciale momenten boeken ontdekken die ons weer een stukje verder hielpen op weg naar wat ons eigen gedachtegoed werd: Systemisch TransitieManagement. Ook zo’n vondst op het goede moment was het boek van de broers Chip en Dan Heath: *Switch. Veranderen als verandering moeilijk is*.

We kwamen oude liefdes weer tegen. Bianca betrok emotieeler bij S-TM, Maaïke trok breinleren weer uit de kast. Systemisch TransitieManagement kreeg steeds meer vorm. We pasten alles wat we bedacht hadden meteen toe in al die organisaties die zo moedig waren om ons een kijkje in hun veranderkeuken te gunnen. We begonnen ook met vastleggen. Niet alleen van het gedachtegoed, maar ook van al die werkvormen die we al werkende verzonnen en verfijnden. Het model van Systemisch TransitieManagement hebben we inmiddels gedeponereerd en vastgelegd in een i-depot (© Thiecke en Van Leeuwen, 2012).

We moesten wel wennen aan de reacties op onze aanpak in organisaties. Die laten zich het beste samenvatten als ‘Holy cow ...!’ Regelmatig zaten we tegenover een opdrachtgever die als door de bliksem getroffen leek wanneer we hem de (inmiddels legendarisch geworden) vraag stelden: ‘Welke ramp gaat er gebeuren als nu wél lukt wat al tien jaar niet lukt?’ Het duurde even voordat het tot ons doordrong welke impact onze bril had op managers in verandering.

Met het opschrijven van alles wat we uitprobeerden en bedachten, zijn de eerste stappen voor dit boek gezet. Zoals de meeste boeken heeft ook dit van ons ruim de tijd gehad om

te gisten in ons hoofd. Zeker een jaar hebben wij bij herhaling veelbetekenend tegen elkaar gezegd: 'Dit moet in het boek.' Al die tijd hebben we onze visie op organisatieverandering uitgetoetst, bijgeschaafd en uitgebreid. We hebben onze successen gevierd en we hebben met de handen in het haar gezeten. Wat altijd recht overeind bleef, is onze absolute overtuiging dat veranderen in organisaties gemakkelijker kan. En dat er maar één manier is voor organisaties om betekenis te hebben: lenig zijn in veranderen. Dat hebben we ook met ons eigen bedrijf aan den lijve ondervonden.

Dit boek is voor jou, organisatieveranderaar. Het is bij uitstek geschikt voor jou:

- als je zin hebt in een perspectief op organisatieverandering dat je blik voorgoed verandert;
- als je zin hebt in een boek waar evenveel successen als tenenkrommende en hilarische voorbeelden in staan beschreven, waar je jezelf of je organisatie in herkent;
- als je zin hebt in een boek waar je het mogelijk warm van krijgt.

Dit boek is niet geschikt voor jou:

- wanneer je op zoek bent naar DE waarheid over organisatieverandering;
- wanneer je erg verknocht bent aan de oorspronkelijke inhoud van transitie management, breinleren, NLP, emotieleer of de systeemtheoretische benadering;
- wanneer je gelooft dat simpele, pragmatische en eenvoudige tools om veranderen makkelijker te maken een diskwalificatie zijn van het moeizame, ingewikkelde en emotionele proces van veranderen.

Dit boek is er dankzij de deelnemers van onze opleiding 'Neem voor de verandering de makkelijke weg!' Moedige managers en adviseurs die hun impact op veranderingen wilden verhogen en ons kippenvel gaven toen ze dat daadwerkelijk deden. Toen was het onze beurt om 'holy cow ...' te mompelen. Deelnemers die ons steeds weer gul lieten meegenieten van hun verandersuccessen en veranderdilemma's. Meermalen hebben onze deelnemers gevraagd: 'Wanneer komt dat boek van jullie?'

Dit boek is er dankzij onze opdrachtgevers in grote en kleine verandertrajecten. Opdrachtgevers die ons dankbaar waren voor de verandering die na tien jaar eindelijk lukte, opdrachtgevers die ons vervloekten wanneer het tijdens de verandering soms zo pijnlijk schuurde en alles anders ging dan 'normaal' en opdrachtgevers die besloten niet met ons in zee te gaan 'omdat we het liever wat oppervlakkig houden'.

Dit boek is er dankzij alle enthousiaste, kritische, maffe, warme, recht-voor-z'n-raap reacties op onze nieuwsbrieven. 'Als jullie een boek gaan schrijven in de stijl van jullie nieuwsbrieven, ga ik het morgen kopen!'

Dit boek is er ook dankzij de opdrachten waar wij onze neus stootten, forse kritiek kregen, fouten maakten of de opdracht moesten teruggeven. Dankzij collega's met wie we het aan de stok kregen. Zo wisten we steeds beter wat werkte en wat niet. En zo wisten we ook wiens lange tenen een compliment voor ons en ons gedachtegoed waren.

Dit boek is er dankzij de inzichten van al die organisatieveranderaars vóór ons waar we dankbaar gebruik van hebben gemaakt. Dankzij onze leermeesters en inspirators in allerlei soorten en maten.

Dit boek is er dankzij onze mannen (ook wel collega-ondernemers en vaders van onze kinderen). Die ons soms met liefde de balans in geven en nemen volledig lieten verstoren en soms met liefde die balans weer teruggeisten. Net als onze kinderen trouwens.

Maaïke Thiecke en Bianca van Leeuwen

April 2013

DEEL I SYSTEMISCH TRANSITIE MANAGEMENT: EEN BRIL OP ORGANISATIEVERANDERING

Dit boek gaat over veranderen makkelijker maken. En dat lijkt ons geen overbodige luxe. 70 procent van alle verandertrajecten in organisaties mislukt. Veranderen is nogal een geld-, tijd- en energieverslindende bezigheid. Als wij horen hoeveel organisaties zuchten onder de voortdurende organisatieveranderingen, dan word je toch wel moedeloos van zo'n mager resultaat. De vraag is natuurlijk wat je verstaat onder een geslaagde organisatieverandering. Wat ons betreft is dat heel duidelijk: dat je na de verandering ander gedrag hebt binnen jouw organisatie of team dan daarvoor. Dat is toch immers de enige reden om zo'n geld-, tijd- en energieverslindende bezigheid te beginnen? Bedrijven beginnen toch niet met Het Nieuwe Werken om een jaar na invoering weer meubels te moeten bestellen zodat iedereen tegelijk op kantoor terecht kan? Je stuurt toch niet je hele organisatie naar een cursus feedback geven om bij dezelfde cultuur van 'elkaar niet aanspreken' uit te komen? Je gaat toch niet miljoenen investeren in een efficiënte fusie tussen een aantal verzekeringsmaatschappijen of gemeentes om na een paar jaar tot de conclusie te komen dat er meer geld in plaats van minder geld wordt uitgegeven? Nou dan!

Dit boek is zoals gezegd voor organisatieveranderaars die zich niet kunnen of willen permitteren dat hun organisatieveranderingen mislukken. Wij zijn ervan overtuigd dat:

- veranderen in organisaties makkelijker kan;
- organisatieveranderaars hun impact op veranderingen drastisch kunnen vergroten.

Met die overtuigingen hebben wij een bril en een instrumentarium ontwikkeld waarmee organisatieveranderaars, jij dus, de regie kunnen voeren over de verandering. In dit boek bieden we je een bril op veranderen die je helpt om te begrijpen wat er toch steeds in jouw organisatie gebeurt als 'ze' moeten of willen veranderen. We bieden je niet alleen een ander perspectief waardoor je het snapt, maar ook (in de woorden van een deelnemer aan onze opleiding) 'godzijdank simpele handvatten die werken'. Die bril kun je op-

zetten, en weer afzetten. Dat wij ervoor gekozen hebben om die bril permanent in onze ogen te laten laseren, hoeft helemaal niet te betekenen dat jij ons daarin moet volgen. Jij hebt waarschijnlijk al een behoorlijk veranderarsenaal; wij bieden je een uitbreiding, niet een vervanging. Die bril noemen wij Systemisch TransitieManagement.

In dit eerste deel van het boek beschrijven we de bril waarmee wij naar organisatieverandering kijken. Dit deel helpt je om te begrijpen waartoe en hoe die is samengesteld. We koppelen bestaande theoretische kaders aan elkaar en aan onze ervaring in organisatieverandering. Deel II is meer gericht op de praktische toepassing: hoe kun je interveniëren in organisaties in verandering?

We beginnen hoofdstuk 1 met een aantal aannames. Je zou kunnen zeggen dat het onze aannames zijn over organisatieverandering en over gedragsverandering makkelijker maken; het is misschien ook wel de manier waarop wij naar de wereld kijken. Juist door het schrijven van dit boek werden die aannames veel explicieter. Met dit hoofdstuk krijg je een voorproefje van wat je van dit boek kunt verwachten. Zie het als opwarmer.

In hoofdstuk 2 beschrijven we de kern en de wortels van Systemisch TransitieManagement. Systemisch TransitieManagement (S-TM) is een mix van bestaande theorieën, onze ervaring en ons gezond verstand. We hebben dankbaar gebruikgemaakt van het managen van transities van Bridges, van het systeemdenken van onder andere Homan, Choy en Schaveling, van het systeemtheoretisch gedachtegoed van Hellinger, en waarschijnlijk van nog een aantal theoretische fundamenten die wij in de loop van de jaren hebben opgedaan. We hebben alles vrijmoedig gemixt tot een gedachtegoed dat ons helpt om te begrijpen wat er gebeurt in organisaties in verandering én om te interveniëren in verandering, zodat veranderen in organisaties makkelijker wordt. We beschrijven hoe Systemisch TransitieManagement samenhangt met bestaande theorieën over (organisatie)verandering en hoe dat heeft geleid tot een bril op veranderen waarmee je een verandering van betekenis kunt bewerkstelligen.

In hoofdstuk 3, het laatste hoofdstuk van dit deel, beschrijven we de manier waarop je regie kunt voeren op emoties in organisatieverandering. Emoties zijn onvermijdelijk én onmisbaar in een organisatieverandering; door gebruik te maken van alle inzichten over het managen van emoties kun je jouw impact op veranderingen vergroten. Ook in dit hoofdstuk zul je mogelijk bekende theoretische kaders tegenkomen. We beschrijven vooral hoe we die bekende kaders gebruiken binnen Systemisch TransitieManagement.

I **Eerst even dit: dilemma's in organisatieverandering**

In het warmlopen op dit boek hebben wij ons suf gelezen over organisatieverandering. Niet moeilijk, want de boeken puilen de bibliotheek uit. Zoals een uitgever opmerkte die ons publicatievoorstel voor dit boek afwees: 'Ik ga jullie boek niet uitgeven, want de markt is overvol.' Ze had de urgentie voor een onderscheidend boek niet beter kunnen vergroten!

Dat onderscheidende vermogen van dit boek begint met het verhelderen van onze opvattingen over organisatieverandering. Inmiddels weten we dat we – soms bewust, soms onbewust – opvattingen of aannames hebben over organisatieverandering die ons gedachtegoed Systemisch TransitieManagement kleuren. Dat merken we in gesprek met opdrachtgevers die een intensieve Master Change Management hebben gedaan. Dat lezen we op LinkedIn waar grif heen en weer wordt gediscussieerd (en gediskwalificeerd) over verschillen van inzicht over organisatieverandering. Ook bij onze workshops en opleidingen komen wij regelmatig in contact met mensen die heel andere overtuigingen hebben over organisatieverandering dan wij. Juist al die (verhitte) discussies hebben veel zicht gegeven op wat wij nou eigenlijk als basisaanname hebben. We beginnen maar eens met het op een rijtje zetten van zo veel mogelijk van die opvattingen over veranderen in organisaties. Zodat je meteen weet wat je aan ons en Systemisch TransitieManagement hebt. Zodat je weet waar wij het volledig over eens zijn en waarover we recht tegenover elkaar staan.

1.1 **Zeven dilemma's over veranderingen in organisaties**

Situationele verandering of transitie?

Veel organisatieveranderaars zijn goed in het managen van de invoering van een nieuw proces, een nieuwe structuur, een fusie. Zij zijn goed in het managen van de boven-

stroom, door Bridges (2005) ook wel de situationele verandering genoemd. Het is een belangrijke voorwaarde om van A naar B te komen. En tegelijkertijd is het managen van de bovenstroom niet voldoende om in B ander gedrag te bewerkstelligen. Daarvoor is ook een verandering in de onderstroom nodig: de psychologische transitie die mensen moeten doormaken om ander gedrag te gaan vertonen. Zonder transitie in de onderstroom loop je het risico dat de verandering slechts een herschikking van stoelen is. Dat lijkt een schot voor open doel, maar toch lijkt er in veranderland veel vertrouwen in die bovenstroominterventies. Voor ander gedrag van banken is het echt niet voldoende om alleen financieel tuchtrecht te regelen. Voor duurzamer en diervriendelijker gedrag van consumenten is het niet voldoende om plofkoppen uit de schappen te weren. Als je je medewerkers efficiënter wil laten werken, is het niet voldoende om een SAP-systeem te implementeren. Om ouders te bewegen verstandiger hun kinderen op te voeden, is het niet voldoende om een aantal Centra voor Jeugd en Gezin te openen. Om maar een paar bekende voorbeelden te noemen.

Soms valt er ook in de bovenstroom nog winst te halen. Wij spraken een collega die een groot hart had voor een goede bovenstroom. Omdat er zo veel leed te voorkomen was door, wat zij noemde, 'hygiënischer' veranderen. Gewoon ervoor zorgen dat je je zaken op orde hebt. We zijn het met haar eens. We zien echter ook veel organisaties over-investeren in de bovenstroom. 'Als we dat maar eerst geregeld hebben, dán ...!' Pijnlijk genoeg is een bovenstroom op orde geen garantie voor een vlekkeloze verandering. Daarom zitten we zo geregeld om de tafel bij directeuren en managers die moedeloos, teleurgesteld of ronduit wrokkig zijn omdat hun eindeloze investeringen in opleidingen, faciliteiten, werkbeschrijvingen, verantwoordelijkheidsgebieden en werkplekken niet leiden tot een verandering van A naar B. Overigens denken niet alleen managers dat. Ook medewerkers zijn ervan overtuigd dat ze pas 'meekunnen' als de boel op orde is. Eerder kunnen ze niet, en hoeven ze ook niet. *Dus: een goede bovenstroom is noodzakelijk, maar niet voldoende voor een verandering van betekenis.* De situationele verandering is belangrijk, niet voldoende. En er zijn genoeg kansen voor organisatieveranderaars om net zo vaardig te worden in het managen van de onderstroom als in het managen van de bovenstroom.

Overigens geldt dat andersom ook: een goede onderstroom is noodzakelijk, maar niet voldoende. Nu er steeds meer organisatieveranderaars zijn die begrijpen dat 'dat psychologische proces' er ook bij hoort, komt het ook steeds vaker voor dat de verandering volledig als een emotioneel ding wordt gezien. Dan krijgen we verzoeken voor teamcoaching, individuele coaching, conflictcoaching, heisessies. Terwijl er geen heldere veranderop-

dracht is, geen heldere B. Bovenstroom kan niet zonder onderstroom; onderstroom kan niet zonder bovenstroom.

Dit boek gaat nauwelijks over de bovenstroom. Hoe belangrijk die bovenstroom ook is voor een verandering, daar ligt niet onze toegevoegde waarde. Er zijn genoeg experts op het gebied van de bovenstroom en het managen daarvan. Wij richten ons op de onderstroom en de manier waarop jij regie kunt voeren op die psychologische transitie. Want dáár zijn wij van overtuigd: die onderstroom is net zo goed te sturen als de bovenstroom. Veel organisatieveranderaars zijn het niet met ons eens. Ofwel omdat ze geloven dat het vanzelf goed komt als je de onderstroom zijn werk maar laat doen, ofwel omdat ze geloven dat je nou eenmaal niets kunt sturen aan een onbewust proces. We laten je in dit boek uitgebreid zien waarom wij daar anders over denken en hoe jij je impact op een verandering daarmee drastisch kunt vergroten. Wij denken overigens dat het een kwestie van tijd is tot organisatieveranderaars net zo handig zijn in het sturen van de bovenstroom als in het sturen van de onderstroom. Systemisch TransitieManagement helpt daarbij.

Veranderen als incident of als regel?

In verschillende managementboeken lees je hoe je die *ene* verandering kunt managen. Een verandering met een kop en een staart. Maar er zijn steeds meer auteurs die stellen dat veranderen een 'ongoing' proces is. En dat is des te lastiger te beïnvloeden. Het gaat om het verschil tussen veranderen als incident of veranderen als regel. In veel organisaties komen wij de eerste tegen: 'De ene verandering is nog niet klaar, of de volgende staat alweer op de stoep.' Wij hoorden een team ooit zeggen tegen hun manager: 'Als we dit anders gaan doen, dan willen we ook zeker weten dat het daarna zeker vijf jaar hetzelfde blijft!' Dat vond de manager een redelijk verzoek; je kunt tenslotte niet aan de gang blijven met veranderen, vond hij. Wij denken daar anders over.

Van een aaneenschakeling van incidenten worden mensen moe, want het is een aaneenschakeling van anders dan anders, namelijk rust. Wij zijn er echter van overtuigd dat organisaties veel baat hebben bij de aanname dat veranderen de regel is. In de eerste plaats omdat er wat ons betreft echt niets anders opzit voor organisaties dan steeds opnieuw te veranderen. Een organisatie kan alleen haar volle potentieel benutten wanneer ze steeds verandert. In de tweede plaats is 'veranderen als regel' het einde van de belofte dat rust de maat is en dat veranderen een uitzondering is. Dat is voor organisaties die goed zijn geweest in consolideren waarschijnlijk al een transitie op zich. En: wat is het

effect als mensen voortdurend het gevoel hebben iets te moeten doen waar ze niet voor aangenomen zijn?

Mensen hebben recht op de waarheid, hoe beroerd ook. Zoals een directeur ooit tegen ons zei: ‘Eigenlijk hetzelfde als wat mijn vrouw tegen mij zei toen ik klaagde over weer een aantasting van “lekker mijn krantje lezen”: “Je bent vader geworden, verstoring van je eigen tijd is de regel geworden, niet de uitzondering ...”

Individu of collectief?

‘Al die gesprekken met die 35 medewerkers kosten me wel heel veel tijd’, zei de manager die zijn teamleiders begeleidde naar een resultaatverantwoordelijk team. Ja, het kost zelfs onnodig veel tijd. We zien managers heel veel individuele gesprekken voeren ten tijde van verandering. Met name met de medewerkers die het niet zo makkelijk vinden om mee te gaan in de verandering. Soms is het, ook in onze ogen, heel goed om aandacht te besteden aan individuele medewerkers. Daar waar het gaat over het grote proces van verandering begeleiden, kunnen managers veel effectiever en efficiënter worden als ze maar wat meer tools zouden hebben om *de groep als geheel* te sturen. Niet alleen kost dat minder tijd, het veranderingsproces verloopt zelfs sneller wanneer er op een goede manier in een team gedeeld kan worden dat iedereen de verandering anders beleeft. Het is namelijk niet alleen van belang dat de manager de bijdrage van het individu aan de verandering ziet, maar het helpt ook wanneer de teamleden onderling elkaars bijdrage kunnen zien. Dat maakt veranderen makkelijker.

Wij kijken naar organisaties als levende systemen. Elk systeem is gericht op het behoud van status quo. Elk systeem (een organisatie, een team, een afdeling, een MT, een projectgroep) zal op elke verandering hetzelfde reageren: zo snel mogelijk terug naar de oude situatie. Dat is de reden waarom hardnekkig gedrag in stand blijft en veranderinterventies op individuen zo weinig zoden aan de dijk zetten. De S-TM-bril is daarom meer gericht op systemen dan op individuen. Dat is niet omdat wij individuele medewerkers niet belangrijk vinden. Dat is ook niet omdat wij niet geïnteresseerd zijn in de grote last die veranderingen soms opleveren voor individuele medewerkers. Dat is in de eerste plaats omdat er allang verschillende perspectieven zijn op hoe je individuen kunt faciliteren om met pijn, verlies en veranderingen om te gaan. Daar zijn veel goede inzichten over en praktische tools voor. Er zijn echter niet zo veel perspectieven en interventies die het systeem als geheel centraal stellen. Wij doen dat wel. En dus hebben wij jou het meest te bieden als je die systeembril opzet – want die andere individubril heb je moge-

lijk al. Zo niet, dan raden we je aan deze bril bij anderen te halen die zeer competent zijn in dit persoonlijke perspectief.

Er is nog een tweede reden dat onze focus ligt op het systeem als geheel en niet op het individu. Individuele medewerkers worden krachtiger als de focus op het geheel is gericht. We komen (te veel) in organisaties waarin de mensen verbijsterd zijn over de slechte resultaten, ondanks competente medewerkers. Wij komen in organisaties waar de derde competente directeur alweer binnen zes maanden het pand verlaat via de achterdeur. We komen bij organisaties die met de wind mee volstrekt niet de te verwachten groei halen. We spreken individuele medewerkers die zich schamen omdat ze onverwacht passief, onverschillig, verongelijkt of vijandig op een verandering reageren. Daar is vaak niet het individu de schuld van, daar is het systeem aan het werk. Met een systeembril op is het volstrekt logisch dat individuen, maar ook teams, directeuren, MT's, soms ander gedrag vertonen dan je zou verwachten.

Het systeem maakt dat mensen 'ineens' niet meer competent zijn, het systeem 'kaapt' mensen om iets in beeld te brengen wat buiten beeld is geraakt, waardoor tevreden en optimistische individuen in een bepaald team plotsklaps lastpakken worden. Je kent vast wel collega's die tijdens de lunch bekennen dat ze soms niet weten wat hen bezielt wanneer ze hun leidinggevende uitmaken voor gevoelloze zak hooi en ruziemaken met de hele afdeling. Mogelijk ken jij collega-directeuren die ervan wakker liggen dat ze hun daadkracht kwijt zijn sinds ze het nieuwe MT leidinggeven. Vraag je maar eens af waarover jij ooit onverwacht bent tekeergegaan terwijl je normaal gesproken de rust zelve bent. Misschien heb je ooit in een team of functie gezeten waarin je jezelf na een jaar niet meer kon uitstaan omdat je je onuitstaanbaar passief, slachtofferig, ruziezoekerig of juist onderdanig gedroeg. Maaïke laat zich bijvoorbeeld uitermate makkelijk strikken om namens een systeem stampend door de gangen te gaan, klachtbrieven te schrijven, akkefietjes te veroorzaken, gelijkhebberig en woest te zijn. Bianca is weer uitermate beschikbaar als vertegenwoordiger van beweging. Waar het stil en dood is, brengt zij namens 'iedereen' optimistisch leven in de brouwerij, ziet mogelijkheden en potentie, danst, jut op, is allergisch voor 'vastgelopen'.

Onze opvatting is dat individuen in een verandering vaak schade oplopen omdat ze weggezet worden als tegendraads, lastig, emotioneel of alle drie tegelijk. 'Als Frank er niet zou zijn, zou de verandering al klaar zijn!', horen wij dan. Tja, was het maar waar. Vraag je maar eens af: als Frank er niet zou zijn in jouw organisatie (en kies een Frank die je stiekem het raam uit zou willen gooien), wie neemt dan zijn plek in? Wie is dan te strik-

ken om de rebel of de zondebok te worden? Heb je een antwoord, dan is het systeem aan het werk, niet Frank. Frank is hooguit uitermate beschikbaar om de bozige, verbolgen, slachtofferige kant van de organisatie een gezicht en een stem te geven.

Individuele lastpakken worden gemakkelijk de zwarte schapen van de organisatie tijdens een verandering. Alles is weer overzichtelijk ingedeeld in fout en goed, voor en tegen de verandering, makkelijk en moeilijk. Daar ondervinden individuen schade van, hebben wij gezien. Erkennen dat zij vertegenwoordiger zijn van het systeem, en dus een bijdrage leveren aan dat systeem, ver-'ontschuldigt' individuen. Dit is geen pleidooi voor afschuiven van verantwoordelijkheid voor grensoverschrijdend gedrag. Dit is een pleidooi om te erkennen dat het systeem vaak sterker is dan het individu. Je zult het in ons hele boek terugvinden.

Gedoe voorkomen of gedoe managen?

Veel theorieën over organisatieverandering zijn gericht op het voorkomen van gedoe. Onbegonnen werk. Swieringa en Jansen (2005) schreven niet voor niets een boek met de titel *Gedoe komt er toch*. Helemaal mee eens! Maar hoe moet het dan? Wij zijn het niet eens met het alternatief dat zo vaak geboden wordt en dat klinkt als 'je neerleggen bij gedoe'. Uitzitten, verduren, doorkomen, tijd en ruimte geven, meebewegen en goed luisteren, is het devies. Die opvatting zie je in veel goede raad terug:

- 'Geef de mensen voldoende tijd en ruimte om te wennen, dan komt het vanzelf goed.'
- 'Maak mensen intrinsiek gemotiveerd.'
- 'Als je ze maar voldoende betreft bij de verandering (de uitvoering, de betekenis, of de aard ervan), dan komt het goed.'
- 'LUISTEREN' in alle soorten en maten.

Wij verbazen ons weleens over hoe normaal men het soms vindt om drie jaar gedoe uit te zitten. Af en toe komen we een manager tegen die verontschuldigend zegt: 'Het moet natuurlijk op enig moment wel klaar zijn.' Er lijkt een wijdverbreide opvatting te zijn dat je geen invloed kunt hebben op gedoe, laat staan gedoe kunt managen. Dat je emoties niet kunt managen. Kijk op LinkedIn, wij hebben serieus deze tekst langs zien komen: 'Als jij denkt dat je de emoties van je medewerkers kunt managen, dan loop je niet alleen ver achter, maar ben je een hopeloos blauwe aanhanger van het mechanistische denken.'

Natuurlijk is het heel slim om geen energie te steken in zaken waar je toch geen invloed op hebt. Maar wij zijn het zo hartgrondig oneens met de opvatting dat je de emotionele transitie niet zou kunnen beïnvloeden! Want dat gedoe in een verandering is namelijk volstrekt voorspelbaar. En als iets voorspelbaar is, is het te managen. In tegenstelling tot

veel anderen gaan wij er namelijk helemaal niet van uit dat je niets anders kunt doen dan je over te geven aan dat gedoe. We vinden het soms zelfs ronduit pijnlijk hoe leidinggevendenden wordt verweten dat ze niet genoeg geluisterd, gefaciliteerd, meebewogen hebben, en zeker niet voldoende gecommuniceerd hebben, want anders waren de mensen al wel in beweging gekomen. Natuurlijk helpt het, maar er is nog zo veel meer mogelijk om mensen te faciliteren om sneller en makkelijker een transitie te maken. Wij gaan zelfs nog een stap verder: gedoe is niet alleen onvermijdelijk, het is noodzakelijk om je veranderdoelen te halen. Dus zijn wij voorstander van het juiste gedoe *creëren* zodat je je veranderdoelen haalt. In de hoofdstukken 4 tot en met 8 zullen we je laten zien hoe je dat gedoe wel degelijk kunt managen.

Emotioneel diepzeeduiken of negeren van emoties?

Steeds meer organisatieveranderaars hebben door dat het zin heeft om stil te staan bij de psychologische kant van een verandering voor alle betrokkenen. Sommige managers lusten daar wel pap van en lijken niets liever te doen dan een grote emotieschoonmaak houden, zoals een directeur ons ooit opgetogen vertelde. 'Die verandering is een goede aanleiding om eens goed de tijd te nemen om de boel op te schonen.' Hij had er geen problemen mee dat deze grote schoonmaak al anderhalf jaar duurde.

Voor een succesvolle transitie is het niet per se noodzakelijk om alle ruimte te geven aan alle emoties van alle individuele medewerkers. Mensen verdenken ons psychologen er nogal eens van dat wij 'van de emoties zijn'. Ja. Zo veel emoties als nodig zijn om de transitie te vergemakkelijken. Laatst deelde een opdrachtgever met onverholen afkeer mee: 'Als je maar niet denkt dat ik akkoord ga met twee dagen op zo'n kaneelboerderij waar je alleen op sokken naar binnen mag en iedereen verplicht moet huilen ...!' Pas toen we hem beloofden dat wij niet van het emotioneel diepzeeduiken zijn, durfde hij het met ons aan. Om vervolgens achteraf toe te geven: 'Had ik dat maar twee jaar eerder gedaan ...'

We zien de laatste jaren wel een verschuiving waarbij het meer gemeengoed lijkt te worden dat je 'iets moet' met de onderstroom. Dat geldt ook voor de organisaties of beroepsgroepen die van huis uit niet zo van de emoties zijn. Bianca is als assessor betrokken bij de verkiezing van de CIO (Chief Information Officer) van het jaar. De laatste twee jaar zijn deze CIO's steeds meer 'allround changemanagers' geworden en zijn ze daarmee steeds meer gericht op de gedragskant van de verandering, naast de instrumentele kant. Natuurlijk zullen er organisaties zijn die ja zeggen tegen emoties, maar nee doen. Dat is in onze optiek zelden kwade wil; eerder een gebrek aan competenties om invloed uit

te oefenen op de psychologische transitie. Het helpt ook niet als je denkt dat je daar toch geen invloed op hebt, want tja, emoties hè? We zien wel dat organisatieveranderaars soms ongeduldig worden omdat het zo lang duurt voordat het klaar is, die emotionele achtbaan. Toch vinden wij velen nog opvallend geduldig. Soms geduldiger dan goed is voor de verandering, als je het ons vraagt.

Mocht jij zo'n organisatieveranderaar zijn die die hele psychologische transitie (stiekem) niets vindt: de bril van Systemisch TransitieManagement is bij uitstek geschikt om die emotionele kant te beperken tot precies datgene wat nodig is om je veranderdoelen te halen. Immers: juist als je niets hebt met emoties, heb je baat bij managen van emoties, en bij S-TM. Omdat S-TM zorgt voor niets meer dan dat, en het minimale aan emotionele toestanden dat nodig is om je veranderdoelen te halen. In hoofdstuk 3 geven we een toelichting op emotieeler zodat je weet hoe je emoties kunt managen met hoofd en hart, ten behoeve van de verandering.

Is veranderen moeilijk of mag veranderen makkelijker?

Toen wij op LinkedIn iets postten over onze opleiding 'Neem voor de verandering de makkelijke weg!', kregen we meteen commentaar. We lieten onze oren te veel hangen naar de wens van managers om een shortcut te nemen, om het 'weer' te plat te maken door een checklistje hier en een blauwdrukje daar. Ook in onze workshops 'Frisse blik op organisatieverandering' krijgen we weleens kritiek dat wij te makkelijk doen over veranderen. Dat we het moeizame, ingewikkelde, emotionele proces diskwalificeren of bagatelliseren. Onze stellige overtuiging is dat veranderen niet makkelijker wordt als je het bagatelliseert, noch als je het vergroot. Veranderen wordt makkelijker als je erkent dat veranderen zeer doet, zonder de pijn te verzachten.

Verzachten of onder ogen zien wat er is?

Verzachten van de pijn van de verandering lijkt nationale sport nummer 1 in veranderen. Hoe vaak wordt er in een verandering niet gezegd: 'Straks wordt het mooi, leuk, uitdagend, met minder werkdruk, en meer regelruimte voor jezelf en gezellig met z'n allen in een kantoortuin.' Privé kunnen we er ook wat van, zoals Maaïke tegen haar achtjarige zoon zei toen ze gingen verhuizen: 'Straks krijg je een mooie nieuwe kamer, mag je zelf de kleur en een nieuw bed uitkiezen!' Zelfs als de verandering ronduit beroerd is, omdat je bijvoorbeeld met al je collega's op straat staat, hoor je geheid 'opbeurende' opmerkingen als: 'Het is ook een mooie nieuwe uitdaging, kun je helemaal opnieuw beginnen. Er komt vast weer wat goeds uit! Over een jaar voel je je bevrijd!' Jaja. Over diskwalificatie gesproken! Diskwalificatie van de prijs die elke verandering met zich meebrengt.

Het verlies van dierbare collega's, het verlies van je eigen werkplek, het verlies van oude, vertrouwde routines. Het verlies van je oude kamer, ook al was die al tijden te klein.

Wij krijgen weleens het verwijt dat we te weinig bereid zijn om te verzachten, om mensen te laten zien dat het echt, best, heus wel mee kan vallen, die verandering. Het rottige is dat het verzachten met de beste bedoelingen gebeurt. Om de ander te helpen. Of misschien ook omdat het zo slecht te verduren is dat een ander pijn heeft? Maaikes zoon was er niet van gediend, alle goede bedoelingen ten spijt. Die kwam pas in beweging toen zij kon zeggen: 'Je vindt het zo naar om je oude vertrouwde huis en kamertje kwijt te raken en daarom ben je boos op mij.' Geniale theorieën worden uiteraard ook bij ons soms met vertraging in de praktijk gebracht ... Verzachten is diskwalificeren. En daar doen wij niet aan. Wij zijn een groot voorstander van het doen met wat er is, hoe beroerd het ook is.

Er is nog een andere reden waarom wij spaarzaam zijn met verzachten. Vraag je maar eens af: wordt de ander er krachtiger of zwakker van wanneer je de prijs van een verandering verzacht? Het antwoord is bijna altijd zwakker. Het is niet uit lelijkheid dat wij geen voorstander zijn van verzachten, wij zijn ook niet van de school 'niet zeuren'. Wij zijn ervan overtuigd dat mensen krachtiger worden als ze hun eigen lot dragen. Hoe goedbedoeld ook: sommige hulp, ondersteuning, zorg of compensatie maakt mensen zwakker in plaats van krachtiger.

Wil je veranderen makkelijker maken, zorg dan dat teams, medewerkers, afdelingen, organisaties in hun kracht staan. Je zult in het hele boek interventies tegenkomen die maar één doel hebben: veranderen makkelijker maken en medewerkers helpen voorgoed lenig te zijn in veranderen. Even voor de duidelijkheid: veranderen is niet leuk, veranderen doet zeer. Altijd. En veranderen wordt makkelijker als je erkent dat het zeer doet. Als je niet net doet alsof het reuze meevalt en de voordelen ruim opwegen tegen de nadelen. Dat erkennen van de prijs van de verandering ZONDER de toevoeging '... maar je krijgt er ook heel veel voor terug!' is een héle lastige. Probeer het maar eens uit tegen een willekeurige collega of buurman die zijn baan verliest. In hoofdstuk 3 laten we je zien waarom dat is, in hoofdstuk 5 geven we je concrete handvatten om de prijs van de verandering te erkennen.

Dus ...

- i. is een situationele verandering (de bovenstroom) even noodzakelijk en even goed te sturen als een psychologische transitie (de onderstroom);

Systemisch TransitieManagement biedt veranderaars de tools voor veranderingen van betekenis en maakt veranderen makkelijker.



Maaike Thiecke en Bianca van Leeuwen zijn de uitvinders van Systemisch TransitieManagement.

Met dit boek wordt het onvoorspelbare, de onderstroom bij veranderprocessen, meer voorspelbaar en beheersbaar gemaakt. Daarmee leveren beide auteurs een wezenlijke bijdrage aan het succesvoller maken van veranderprojecten, waar gedrag nog steeds de belangrijkste faalfactor is.' – Prof. dr. Anton J. Cozijnsen, organisatieadviseur, hoogleraar Verandermanagement aan de Vrije Universiteit Amsterdam, Faculteit Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde. Directeur Onderzoek aan de NCOI Opleidingsgroep

Het boek beschrijft, onbedoeld, een transitieproces dat in de natuur al miljoenen jaren bestaat. Een bewezen succesformule voor een makkelijke, efficiënte en betrouwbare overgang van rups naar vlinder. Het duidelijke, praktische boek zet aan tot actie.' – Eric de Blok BSc. (hons), MBA, Zoölogie, Psychologie, Bedrijfskunde en Innovatiekunde. Organiseadviseur, coach en inspirator bij GNG Consultancy en Natuurvisie

Alweer een boek over organisatieverandering? Ja. Jij weet allang dat een nieuwe structuur, een ander proces of een gewijzigd IT-systeem niet voldoende is voor een verandering van betekenis. Medewerkers en teams moeten een psychologische transitie doormaken om zich ook werkelijk anders te gaan gedragen. Zodat de verandering niet blijft steken bij een herschikking van stoelen. Veranderen wordt makkelijker als je regie voert op die psychologische transitie. Dáár gaat dit boek over.

Jij kunt als manager of adviseur jouw impact op veranderingen drastisch vergroten wanneer je met de bril van Systemisch TransitieManagement kijkt én intervenueert. Dit boek levert simpele, pragmatische tools waarmee je hardnekkig gedrag in teams en organisaties in verandering kunt begrijpen en kunt beïnvloeden.

Dit boek biedt een bril die je blik op veranderingen in organisaties voorgoed kan veranderen.

