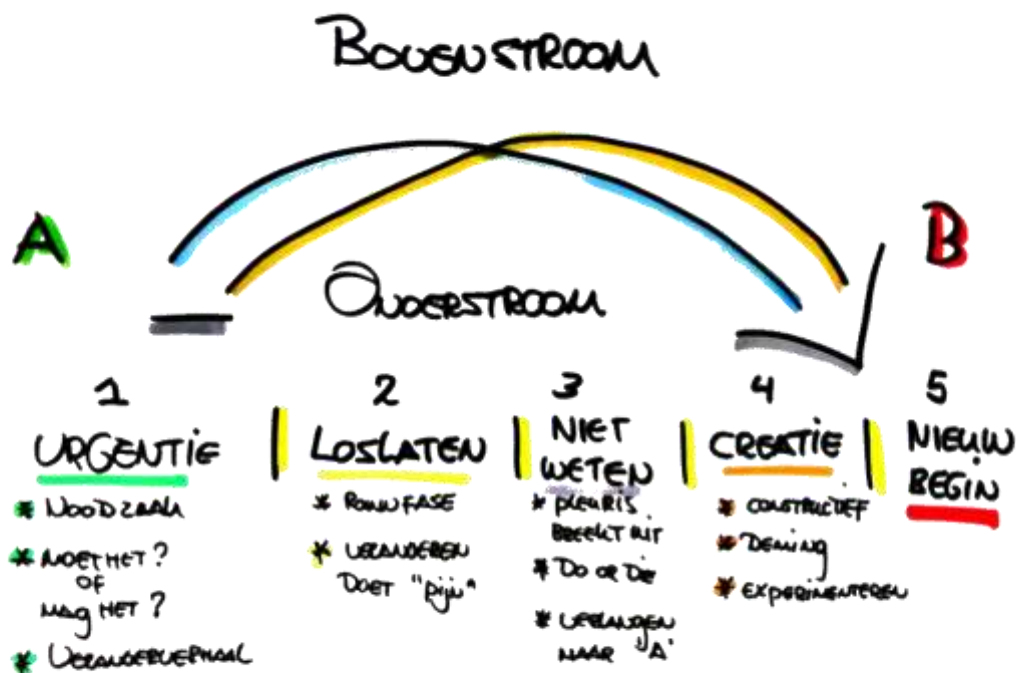


De 5 fases van verandering

Bovenstroom – Onderstroom

In de bovenstroom gaat het bij mensen over zaken als functie en gedrag. In organisaties zijn er zichtbare structuren en heldere werkprocessen. Deze bovenstroom is belangrijk. Omdat iedereen kan zien wat er gebeurt, is er slechts een kleine kans dat iets uit de bovenstroom aan ieders aandacht ontsnapt. Niet meteen zichtbaar, maar wel cruciaal voor duurzame ontwikkeling en welslagen, is de onderstroom, die in iedere persoon en in elke organisatie mee resoneert. Wat zijn de drijfveren? Staan de mensen wel achter de plannen in de organisatie? Door de onderstroom boven water te halen en als uitgangspunt te nemen, kunnen wij essentiële veranderingen inzetten en een duurzaam resultaat bereiken.

Iedere verandering kent 5 fases en iedereen doorloopt deze fases op zijn eigen tempo. Iedereen kan dus in een andere fase zitten en bij iedere fase hoort ander gedrag. Als je dit gedrag herkent kun je het erkennen; want ieder gedrag heeft een functie. Als je dat inzicht krijgt en er ook naar gaat handelen vergroot dit het begrip en verloopt de samenwerking soepeler.



De 5 veranderfases

- 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.
- 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.
- 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 uitgeprobeerd. 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. Er ontstaan nieuwe routines en men ervaart trots.

Bijvoorbeeld: iemand die in de niet-weet fase zit stelt enorm veel vragen. Je zult eerst aandacht moeten geven aan deze vragen, kennelijk is nog niet alles helder om de volgende stap te kunnen maken. De simpele vraag "wat heb je nodig?" kan al zoveel duidelijk maken.

Dit en aandacht hebben voor die onderstroom breng kennis van verandermanagement in je organisatie. Spreek dezelfde taal. Door deze gedeelde kennis komt er eerder inzicht en begrip voor elkaar. En hoe faciliteer je eigenlijk een verander proces?

FASE 1 URGENTIE

Wat

Start van A naar B – het gaat echt gebeuren – beetje druk en buikpijn – noodzaak of ambitie

Faciliteren

- **Een B van betekenis** – gewenste situatie beschreven in concreet gedrag – B die zowel hoofd als hart aanspreekt (enthousiast of buikpijn: maakt niets uit) – geen andere keus
- **Volhouden** – hoezeer je ook schrikt van reacties – weerstand is volstrekt logisch
- **Herhalen** herhalen herhalen (voor de oost-indisch doven)
- **Verander de werksituatie** – trek letterlijk de stekker ergens uit – beantwoord geen vragen meer – doe de deur dicht
- **Verander je eigen gedrag** – doordat jij iets anders doet *moeten* zij ook wel iets anders doen (systeemdenken)
- **Enthousiasmeer** – breng eigen emoties in – passie
- **Confronteer** – als dit nodig is om urgentie te laten voelen
- **Stel grenzen** - we gaan stoppen met..... Het is niet meer geoorloofd om

Gedrag

Bedreiging status quo – proberen er onderuit te komen – denken dat het niet voor jou geldt – kritische luisteraars zijn nodig (zij laten zien dat er urgentie wordt gevoeld)

FASE 2 LOSLATEN

Wat

Elke verandering heeft een prijs - rouw en verlies van wat er verloren gaat (kan voor ieder verschillend zijn) – verlies van concrete zaken, maar ook oude waarden – ook bij gewenste verandering – tegenstrijdige emoties (opluchting en verdriet) kunnen botsen -

Faciliteren

- Stop met verleiden - ga **samen (v)erkennen** wat de prijs is van de verandering
- **Herken signalen van verlies** – hoe werkt dat in mijn afdeling – welk gedrag
- **Bijdrage van klagers en vroeger-fans** zijn goud: zij brengen het verlies in beeld – niet negeren
- Zet de **systembril** op – neem het minder persoonlijk
- Ken je eigen **verliesgeschiedenis** – oude persoonlijke verliezen kunnen getriggerd worden
- Wees helder en open over je **eigen verlies**
- Wees **helder over de meetlat van B** – geef aan wat je verwacht
- We hebben moeite om verlies bij de ander te verdragen, maar ga de prijs van **verlies niet verzachten!!!** De ander wordt zwakker ipv krachtiger (denk aan de dramadriehoek)

- **Zie onder ogen wat er is**

Gedrag

Bedreiging status quo – streven naar behoud van wat er is/was – iemand vertegenwoordigt de stem van het verlies van het systeem (woordvoerder) – blijven hangen in verleden – emoties vertragen voortgang

FASE 3 NIET-WETEN

Wat

Het niemandsland als oude is losgelaten maar het nieuwe er nog niet is – erop of eronder – kantelpunt in de verandering – onzekerheid en twijfels (steken elkaar aan) – stuurloos en besluitenloosheid – zwakke plek speelt op (bv ziekteverzuim, conflicten) – laatste poging van systeem om verandering terug te draaien – veel emotie

Faciliteren

- **Herhaal steeds dat het normaal en logisch is** de kluts kwijt te zijn, dat er gedoe is: het is een goed teken! Zonder niet-weten haal je de B niet!
- **Voorspel** hoe zwakke plekken gaan opspelen: samen met je leidinggevende, je team, ouders
- **Bedenk** steeds: het is **geen kwade intentie**, zo werkt het systeem
- **Voorspel je eigen zwakke plekken**: ben je te paaien met slachtoffergedrag, gevoelig voor paniek, snel geraakt bij twijfels aan je competenties, gevoelig voor sfeer, bemoeizuchtig bij onenigheid
- Ga niet-weters **niet redden**: bij veel vragen niet steeds blijven antwoorden; erken hun bijdrage
- Verwar niet-weten niet met gebrek aan urgentie: is loslaten al voorbij?
- Houdt mensen uit creatiefase op afstand (hier is het leuker, beter) zoals ex-rokers
- Ken je eigen loslaat - historie

Gedrag

Twijfelaars en paniekzaaiers: brengen blinde vlekken in beeld, zaken die nog niet geregeld zijn - de kluts kwijt over eigen rol en betekenis – expertise lijkt verdwenen

FASE 4 CREATIE

Wat

Veel energie – experimenteren, innoveren en uitproberen – nieuwe verbindingen, manieren, oplossingen – ergste is voorbij – langzaam geloof dat het beter wordt – vlucht vooruit – meestal favoriet – weinig kader en regels, veel ruimte –

Faciliteren

- **Erken de bijdrage** van de probeerders, creatievelingen en geef volop ruimte
- **Geef kaders aan**: hoeveel rek zit er in gebruikelijke kaders: laat mensen mee kaders verkennen
- **Voorspel** hoe jullie gaan creëren (of niet): wat ga je makkelijk aan, wat ga je uit de weg, waar ga je terugvallen op oude oplossingen,
- **Stuur** op creatie ten behoeve van B: hoe gaat dit experiment bijdragen aan nieuw gedrag?
- Stel ook een **leermeetlat**: wat hebben we geleerd ipv wat hebben we bereikt, leer van fouten
- Maak **leerervaringen beschikbaar** voor de organisatie
- Ken je eigen creatie-historie: ken eigen ideeën, opvattingen, allergieën ten aanzien van creatie

Gedrag

Energie en positiviteit – walhalla voor creatievelingen, positivo's, idealisten – in deze fase willen blijven vanwege verworven ruimte (behoud nieuwe status quo) – opstand tegen volgende fase

FASE 5 NIEUW BEGIN

Wat

We zijn er bijna, maar nog niet helemaal – B is bereikbaar – gedrag begint normaal te worden – nog niet ingesleten, routine – de volgende transitie dient zich al weer aan – trots en rust – haast en tempo

Faciliteren

- Geef het **goede voorbeeld**: je bent een rolmodel
- **Beloon** gewenst gedrag: complimenten, tijd, aandacht, kansen
- **Vier** (kleine) **successen**: prikkel limbisch systeem, reflecteer
- Zoek **lichtpuntjes**: bespreek situaties waarin het al goed gaat, waarin het al lukt en leer daarvan
- **Erken de bijdrage** van de uitslovers en strebers: zij bewijzen dat het kan
- **Verken je eigen ervaring** met nieuw begin: wat vindt jij van routines, hoe borg jij/maak je dingen af, sta je stil bij successen

Gedrag

Te weinig tijd nemen om af te maken, gedrag te borgen – beste jongetjes van de klas

Meer weten over veranderfases? Of over hoe je veranderingen faciliteert in je organisatie, op meerdere lagen? Een workshop over de veranderfases en hoe dit werkt aan een team of leidinggevenden? Neem contact met me op; ik help jullie graag verder!

Nicole Otten

Bron: Plan B, 2012 ©