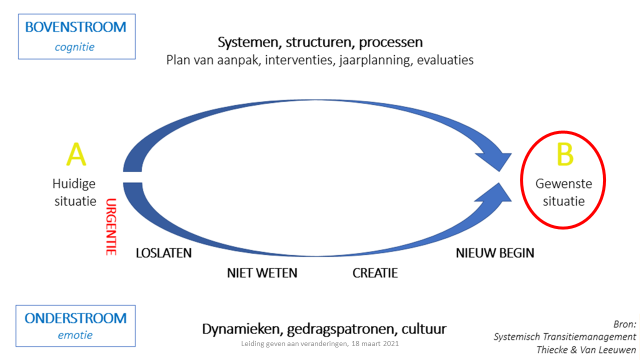
# Systemisch Transitie Management (S-TM) in vogelvlucht

Bron: Systemisch Transitie Management, neem voor de verandering de makkelijke weg. Maaike Theicke en Bianca van der Zeeuw, Boom Nelissen 2013

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 voor een verandering van betekenis waar er in de gewenste situatie ook nieuw gedrag vertoond wordt. Naast de situationele verandering is er ook een transitie in de onderstroom nodig: 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 valt dus te zien als symptoom van een systeem onder druk.



## Transitiefasen:

Pre-urgentie: Dit is de voorfase van een verandering. Mensen voelen zich comfortabel, zien geen noodzaak om te veranderen.

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’. Een fase van verdriet én opluchting. Daar krijgen ze zicht op wat er verloren dreigt te raken, waar ze afscheid van moeten nemen én/of wat ze mogen loslaten. 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. In deze fase spelen de zwakke plakken in de organisatie extra op.
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 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 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). Zonder interveniëren in die dynamiek zal er geen verandering van betekenis mogelijk zijn.

Als laatste wordt de transitie beïnvloed door factoren uit de context. De verandering heeft gevolgen voor de context; de context heeft invloed op de verandering. Voor een succesvolle transitie dient er dus een wisselwerking te zijn met de context waarbinnen de organisatie opereert.

Gedrag tijdens de transitie valt niet alleen te lezen als een uiting van de verschillende transitiefase, maar ook als een uiting van de patronen van de organisatie. Met name in de ‘niet weten fase’ speelt de dynamiek van de organisatie extraop: de zwakke plek van de organisatie wordt hier nog veel erger. Dat is de normale, en dus te voorspellen, reactie van het systeem op verandering. Weerstand op verandering levert je dus vooral ongelofelijk veel informatie over de dynamiek in de organisatie, en daarmee aanknopingspunten om te interveniëren.

In Systemisch TransitieManagement worden de inzichten gebruikt uit transitiemanagement, systeemdenken, het systeemtheoretische gedachtegoed, emotieleer en breinleren om de transitie van A naar B makkelijker en sneller te laten verlopen.

Daardoor kun je niet alleen snappen wat er gebeurt tijdens een verandering, maar ook succesvol interveniëren om:

* de voortgang in de transitie te bevorderen;
* bestaande patronen te keren die de transitie naar B in de weg staan;
* de organisatie op het juiste moment te alarmeren of juist te kalmeren;
* profijt hebben in de verandering van het gedrag van medewerkers (hoe tenenkrommend, lastig of vertragend ook), zodat het bij kan dragen aan de transitie naar B.

## 3 systemische voorwaarden

Bert Hellinger, de grondlegger van het systeemtheoretische gedachtengoed ontdekte dat er wetmatigheden te zien zijn in het functioneren van systemen. Daarmee werd duidelijk onder welke voorwaarden systemen, en de mensen daarbinnen, floreren. Systemen worden optimaal krachtig als die wetmatigheden worden erkend en nageleefd.

Er zijn drie systemische voorwaarden:

1. Ordening: Elk systeem kent een ordening. Systemen floreren als helder is hoe de ordening is: wie was er eerder, is er ouder, competenter, ervarener, duurder of wie bepaalt het kader voor wie? En als iedereen zich gedraagt naar die ordening, dus:
   1. als degenen die het kader behoren te bepalen dit ook daadwerkelijk doen;
   2. als degenen die dit kader moeten volgen, dat ook daadwerkelijk volgen.
2. Binding: Elk systeem vaart wel bij het insluiten van wat erbij hoort en het uitsluiten wat er niet bij hoort. Bij voldoende anders én voldoende hetzelfde. Voldoende apart én voldoende samen. Voldoende onderscheid én voldoende verbinding. Bij voldoende ‘ja’ én voldoende ‘nee’. Binding gaat over personen maar ook over zaken. Wie hoort erbij en wie niet? Wat hoort bij deze verandering en wat niet?
3. Uitwisseling: Elk systeem heeft uitwisseling tussen de delen van het systeem nodig. Wanneer er geen uitwisseling meer is, is als het ware de relatie tussen die delen van het systeem voorbij. Ook wanneer de balans precies in evenwicht is tussen wat de afzonderlijke delen geven en nemen van elkaar, is dat slecht voor de relatie. In een systeem is het dus gewenst dat er een dynamische onbalans bestaat: het ene deel van het systeem geeft, zet daarmee het andere deel tijdelijk in de schuld. Vervolgens wisselt dat.