

WHITEPAPER

Organisatieverandering: vijf inzichten uit transitiedenken

De transities vliegen ons om de oren. In overheden, in de zorg en in het bedrijfsleven is *transitiedenken* een hot topic. Dit transitiedenken gaat over het creëren van overzicht in complexe veranderingen en het zoeken naar handvatten om in transities te sturen en te versnellen. We zien verschillende principes uit het transitiedenken die ook breder in organisatieveranderingen toepasbaar zijn. In deze whitepaper bespreken we vijf van onze inzichten.

Juni 2021 © Involve BV

Organisatieverandering: vijf inzichten uit transitiedenken

Wij doken in transitiedenken om lessen te kunnen trekken voor organisatieverandering. Onze inspiratie en bron hiervoor is een recente whitepaper van Het Groene Brein, een samenwerkingsverband tussen verschillende universiteiten en instituten. We hebben vijf inzichten opgedaan die kunnen helpen bij organisatieveranderingen. We bespreken ze in dit artikel.



Maar allereerst, wat zijn transities eigenlijk? En wat zijn de verschillen en overeenkomsten met organisatieveranderingen? Het Groene Brein¹ beschrijft transities als complexe veranderprocessen, die onze wereld en onze systemen radicaal veranderen. Niet te vangen in één duidelijke lijn, maar in miljoenen onvoorspelbare grillige lijntjes die toch samen één duidelijke richting hebben.

De gemiddelde organisatieverandering is hier niks bij. Die miljoenen lijntjes zijn er misschien honderd. Organizeveranderingen zijn niet automatisch ook transitievraagstukken. Waar een organisatieverandering vaak start vanuit visie en strategie, staat bij een transitie een breder algemeen belang aan de basis om het hele systeem te vernieuwen. Een transitie draait om een complete vernieuwing van een systeem; het veranderen naar iets wat er eerder nog niet was. Een bekend voorbeeld is de energietransitie: het opwekken van energie met windmolens en

zonnepanelen, in plaats van het gebruik van fossiele brandstoffen. Binnen organisaties zie je ook transities, denk aan zorgorganisaties die voorheen volledig gesubsidieerd werden en nu volledig commercieel moeten zijn omdat de subsidie wegvalt.

We zien verschillende principes uit het transitiedenken die ook breder in organisatieveranderingen toepasbaar zijn. Sommige principes zijn in vrijwel elke verandering inzetbaar, andere komen vooral bij complexe en diepgaande veranderingen van pas.

1. Goed starten is terugkijken

Over de grote transities in het verleden zijn veel analyses gemaakt. Hoe zijn we gekomen waar we nu zijn? Welke keuzes zijn er gemaakt in het verleden? Wat zat er achter die keuzes? Deze kennis biedt inzicht in hoe er vroeger werd gedacht, samengewerkt en besloten. En het geeft ons dus inzicht in de factoren die hebben gemaakt dat we nu doen wat we doen. Als we kijken naar de energietransitie, dan zien we dat het hier van groot belang is om niet alleen vooruit te kijken, maar om ook terug te kijken. En ons af te vragen: welke factoren speelden allemaal mee in het verleden bij de keuze van de burger voor het gebruik van fossiele brandstoffen? Waardoor lieten ze zich beïnvloeden? En hoe kunnen we die factoren nu inzetten in de energietransitie waar we in zitten? Precies deze factoren, wat zie je als je terugkijkt, kunnen ook bij organisatieveranderingen veel inzicht geven.

Stel je voor dat medewerkers in jouw organisatie moeite hebben om over de grenzen van hun eigen afdeling samen te werken. Hoe ga je daarmee om? Organiseer je kruisbestuiving en lunchbijeenkomsten met medewerkers van verschillende afdelingen? Of ga je experimenteren met multidisciplinaire teams?

In de praktijk denken we snel aan praktische, of eerder gebruikte oplossingen.

Maar op dit punt wordt vaak een belangrijke stap overgeslagen die we wel terugzien in de transitiewetenschap: een grondige analyse van waar het 'probleemgedrag' vandaan komt. En dat kan door te kijken naar de houding van je werknemers (zichtbaar aan de oppervlakte: ze weten hun collega's niet te vinden, ze hebben het te druk, ..) maar deze houding komt vaak weer voort uit de inrichting van je organisatie.

Veel organisaties geloven dat de kwaliteit en efficiëntie van het werk verbetert door specialistische taken samen te brengen in afdelingen. Dit leidt van nature tot meer focus op de eigen taken en minder op samenwerken met andere afdelingen. Als je dat wilt doorbreken is het belangrijk om het oorspronkelijke doel niet uit het oog te verliezen: het verbeteren van kwaliteit en efficiëntie.

In onze visie is deze analyse een van de eerste en belangrijke stappen die gezet moet worden bij een organisatieverandering. Terugkijken: wat was ook alweer ons oorspronkelijke doel? Welke factoren houden het systeem van nu in stand? Dit kunnen menselijke factoren zijn: medewerkers die niet makkelijk op anderen afstappen, praktische factoren: afdelingen werken op grote fysieke afstand van elkaar of de oorzaak kan dieper liggen in de inrichting van je organisatie.

Een belangrijke les die we hier dus leren van transities: als je met een bestaand systeem (en het gedrag wat daarbij hoort) aan de slag wil, kijk dan niet alleen vooruit naar de gewenste situatie. Hoe belangrijk en hoopgevend dat ook kan zijn. Maar neem ook de tijd om met een analytische blik achteruit te kijken. Misschien dat je na één stap terugkijken wel twee stappen vooruit kan.

2. Onvolhoudbaarheid als aanjager van verandering

Grote transities ontstaan bij een gevoel van onvolhoudbaarheid. Direct na de Tweede

Wereldoorlog had het bestrijden van honger de grootste prioriteit. De situatie was voor iedereen ondraaglijk. Dit zorgde voor de overgang naar grootschalige en intensieve landbouw zoals we die vandaag kennen: een systeem dat ons uit die onhoudbare situatie heeft getrokken.

De term onvolhoudbaarheid, hoe mooi ook, is geen makkelijke. Want zo vaak komt het niet voor dat iedereen in de organisatie op hetzelfde moment over dezelfde onderwerpen voelt: 'dit kan zo niet langer, we moeten veranderen'. En dit gevoel is wel essentieel om samen succesvol te kunnen veranderen.

Het gevoel kan zowel van binnenuit de organisatie komen als van buitenaf. Door een gebrek aan financiële middelen kan een organisatie bijvoorbeeld niet genoeg personeel betalen, dit heeft als gevolg dat de kwaliteit van de dienstverlening onvoldoende is. Een voorbeeld van buitenaf: een grote winkelketen ervaart concurrentie van snel opkomende webwinkels. Iedereen voelt dat de organisatie niet meer kan voldoen aan de veranderende wensen van de klant.

In beide gevallen is het van belang om, voordat je breed gaat communiceren over de verandering, gevoel te krijgen bij wat er wel en niet speelt onder de medewerkers. Wat houdt de medewerkers bezig? Waar lopen ze tegenaan in hun werk? Waar liggen ze wakker van? Zodra je hier helder zicht op hebt, wordt het veel makkelijker om aan te sluiten op de gevoelens van onhoudbaarheid die zij ervaren. Je baseert de communicatie over de verandering op het gevoel dat bij medewerkers leeft.

Een directielid van een organisatie in de gezondheidszorg zoekt naar oplossingen om de groeiende wachtlijsten terug te dringen, maar ziet ook dat de werkdruk al zeer hoog is. Haar collega's werken zich een slag in de rondte, maar blijven het gevoel hebben dat ze achter de feiten aan lopen. Om dit op te lossen lijkt een verandering in de structuur noodzakelijk: daardoor verbetert de samenwerking en kunnen meer mensen

worden geholpen. Voor het management is dit een hele logische keuze. Voor de medewerkers betekent dit dat zij een ander team en een andere leidinggevende krijgen. Zij begrijpen echter niet direct waar deze verandering voor nodig is.

Gelukkig is er voorafgaand aan de verandering een survey uitgegaan in de organisatie en is er een reeks focusgroepen georganiseerd. Hieruit komt naar voren dat de medewerkers erg lijden onder de werkdruk, en dat de huidige situatie met de wachtlijsten raakt aan hun belangrijkste motivatie waarom ze dit werk überhaupt doen: ze willen kwetsbare cliënten verder helpen.

Met deze waardevolle output kan de verandering sterker gecommuniceerd worden en goed aansluiten bij het gevoel van onvolhoudbaarheid onder de medewerkers. 'Als wij beter (en meer) samenwerken kunnen we meer kwetsbare cliënten helpen. Daarom maken wij aanpassingen in de structuur.'

Wat leren we hier van transitie? Het draait bij een verandering niet alleen om urgentie vanuit de top of de markt, gebracht in een prachtige compelling story of een fancy campagne. Het is ook belangrijk om te kijken waarover medewerkers een gevoel van onvolhoudbaarheid hebben. Dit is een van de krachtigste aanjagers van veranderingen. En om daarop te kunnen inspelen, moet je als organisatie helder zicht hebben op wat er speelt en leeft.

3. Zonder bloeiende grond geen innovatie

In zowel transitie als organisatieveranderingen spelen innovaties een essentiële rol. Ze jagen verandering aan, ze inspireren en ze versnellen. De Universiteit van Utrecht (Copernicus Institute of Sustainable Development) deed onderzoek naar de rol van innovaties in transitie en kwam tot een waardevolle conclusie: het systeem rondom een innovatie is een bepalende succesfactor, die nog weleens vergeten wordt. Als we de innovatie voor ons zien als een zaadje, dan kun je bij 'het systeem'

rondom de innovatie denken aan vruchtbare grond waar het zaadje in moet vallen. Bijvoorbeeld: de juiste bedrijven en overheden die betrokken zijn en de wetten en maatschappelijke normen die de innovatie 'toelaten'. Hoe vruchtbaarder deze grond, hoe beter de innovatie zijn weg vindt in de samenleving.



Wanneer organisaties met innovatie aan de slag gaan, is één van de manieren op te experimenteren in pilots. Blijkt de manier van werken succesvol? Dan is de volgende stap om de manier van werken breder te implementeren in de organisatie. Hier komen we op een punt waar we kunnen leren van transitiedenken. Wat is, zoals het CISD het noemt, het systeem rondom de innovatie? Hoe vruchtbaar is de grond in jouw organisatie? Een voorbeeld uit de praktijk:

Een universiteit heeft een pilot opgezet om met nieuwe software online samen te werken. De pilot was een succes en de pilotdeelnemers werken volgens de nieuwe manier. Maar het werken met de nieuwe software is niet veel verder verspreid in de organisatie. Het pilotteam heeft een aantal directe collega 'aangestoken', maar verder is het niet gekomen. Er zijn maar weinig mensen die gehoord hebben over deze nieuwe manier van werken en diegene die er wel van gehoord hebben weten niet precies hoe het werkt en wat de toegevoegde waarde voor hun werk is. Hier is een zaadje in onvruchtbare grond terechtgekomen.

De vraag is dus, hoe innoveer je binnen een bestaand systeem, binnen een bestaande cultuur?

Belangrijk hierin is: neem de organisatie mee voor, *tijdens* en *na* de innovatie. Laat bijvoorbeeld de medewerkers meedenken over hoe je de innovatie vormgeeft. Dit kan door het aandragen van innovaties, samen kiezen voor een werkwijze of laten stemmen op verschillende ideeën. Zo creëer je betrokkenheid in een vroeg stadium. Neem daarnaast ook tijdens het innovatieproces (de opstartfase, de experimenten, de mislukkingen) de organisatie mee. Bijvoorbeeld door ze regelmatig updates te geven over de voortgang.

En misschien wel de belangrijkste, welke stappen zetten we als de innovatie 'gereed' is? De beste ambassadeurs van de nieuwe manier van werken zijn vaak de mensen die zelf meededen in de ontwikkeling. Geef hen (en misschien ook wel de lijn) een actieve rol in het verder verspreiden in de organisatie. Maak hierover concrete afspraken en maak het ze zo makkelijk mogelijk: geef ze tijd in overleggen om inzichten te delen en in gesprek te gaan met collega's over het onderwerp en faciliteer ze met slides en werkvormen ter ondersteuning.

Parallel hieraan ligt een belangrijke rol bij de top als het gaat om verwachtingen managen. Bijvoorbeeld door uit te spreken naar het middenmanagement dat innovaties belangrijk zijn, en dat ook mislukte innovaties erbij horen en waardevolle inzichten opleveren. Verder is het ook aan hen om medewerkers de tijd en hulpmiddelen te geven om te experimenteren en hen podium te bieden om het geleerde te delen.

4. Onoverzichtelijk? Zet besmettelijke kleine stapjes

Sommige transitieën en veranderprocessen zijn zo diepgaand en groots dat je ze lastig kan overzien. In de verte is er een groot en lonkend perspectief, maar de weg ernaartoe is onoverzichtelijk en mistig. In transitiedenken wordt de small wins-methode gezien als een manier om die weg en het gedrag dat hier bij past te verkennen. Je

bepaalt samen hoe je onderweg gaat naar de stip op de horizon, in kleine, overzichtelijke stapjes. *Success is a story of small wins*: je komt vooruit door stapje voor stapje te leren, te reflecteren en de kleine successen te vieren. Deze aanpak in kleine stapjes leidt tot minder weerstand, competitie en uitstelgedrag.

We zien dit principe van kleine stapjes terug bij één van onze inspiratiebronnen²: organisatie-architect Leandro Herrero. Hij legt in zijn boek³ het concept van virale verandering uit:

beeldbepalende medewerkers starten met ander gedrag vertonen dan daarvoor. Gedrag dat zo anders is dat het collega's opvalt. Ze zien dat het nieuwe gedrag vruchten afwerpt. Wanneer de nieuwe handelingen of nieuwe manieren van denken klein en makkelijk aan te leren zijn, is de kans groot dan de collega's het gedrag gaan kopiëren.

In organisatieveranderingen zien we dat het vaak van leidinggevend wordt verwacht om een voorbeeldrol vervullen, maar in de benadering van Herrero zijn het juist de 'peers' en influencers die verandering aanjagen door een kleine gedraging zichtbaar aan te passen.

Cruciaal voor virale verandering is welke gedraging je als eerste gaat aanpakken. Dit vraagt een analyse vooraf en het concreet en meetbaar maken van de gedraging. Bedenk hiervoor hoe de situatie eruitziet waarin je het nieuwe gedrag wilt laten zien, welke concrete gedraging daarbij hoort en hoe dat bijdraagt aan het grotere doel. Een voorbeeld uit de praktijk:

Jouw organisatie introduceert een nieuw systeem dat alle gegevens en gesprekken met klanten vastlegt. Dit systeem is veel transparanter. Leidinggevenden en andere collega's kunnen veel meer meekijken met welke gesprekken iemand voert met klanten. Er lijkt daardoor weerstand te zijn tegen het systeem.

Wat is er dan nodig voor virale verandering? Allereerst een analyse: uit gesprekken met de betreffende medewerkers blijkt dat ze het vooral spannend vinden om informatie met elkaar te delen over hun eigen werk. Het wordt ineens zo zichtbaar wat ze doen. De eerste gedraging waar je hier aan de slag mee kunt gaan is het makkelijker delen van waar je mee bezig bent.

Omdat dit spannend is voor de medewerkers, is het slim om dit stapje voor stapje te doen. Je kunt bijvoorbeeld starten door in een teamoverleg iedereen het mooiste klantcontact van de dag te laten delen. Vervolgens kun je dit stapje voor stapje gaan uitbouwen: 'Wat was je moeilijkste moment van de dag?' Zo kunnen medewerkers wennen en ervan overtuigd raken dat delen niet spannend maar leerzaam is - en helpt! Dat maakt de verdere introductie van het nieuwe systeem een stuk eenvoudiger.

Wanneer je focust op small wins, creëer je dus een voedingsbodemp voor virale verandering. Samen leer je stapje voor stapje door te ervaren, bij te sturen en te vieren. De leeropbrengsten leveren nieuwe inzichten en acties op die passen bij het nieuwe gewenste gedrag. En wanneer medewerkers de ruimte krijgen om dit toe te passen, kan het nieuwe gedrag besmettelijk worden en neemt het een vlucht in de organisatie.



5. Netwerken versnellen en verbreden

Bij transities gaat het vaak om *complexe verandervraagstukken*: een onvoorspelbare beweging, met een groot aantal betrokkenen en veel tegengestelde of onbekende belangen. Om hier mee om te gaan wordt in het transitiedenken vaak verwezen naar het inzetten van netwerken.

In organisaties treffen we ook regelmatig complexe verandervraagstukken waarbij een netwerkbenadering goed van pas zou kunnen komen. Stel je bijvoorbeeld een situatie voor waarbij een groot aantal veranderingen op stapel staan met een wirwar aan betrokkenen en belangen. Hoe kun je hier in sturen en draagvlak in creëren?

Het helpt allereerst dat het gesprek over de veranderingen doorlopend gevoerd kan worden op diverse plekken in de organisatie. Niet alleen tussen leidinggevenden en hun teams, maar ook in horizontale verbanden. Om zo alle perspectieven boven tafel te krijgen en alle belangen te kunnen horen en afwegen. Het opzetten van een thematisch netwerk rondom de veranderingen kan hierbij helpen. Bijvoorbeeld:

Als organisatie wil je anticiperen op een versnelde ontwikkeling van Artificial Intelligence in jouw branche. Het takenpakket van medewerkers gaat hier op termijn flink door veranderen: zij moeten straks anders gaan samenwerken en hebben elkaar nodig om het AI-systeem optimaal te laten werken. Hoe dat er precies uit gaat zien is nog niet bekend. Wat kun je dan vanuit het veranderprogramma al wel doen om medewerkers hierover te laten nadenken?

Via de traditionele lijn kun je leiderschap ondersteunen om met medewerkers en elkaar in gesprek te laten gaan en signalen uit te wisselen. Hoe kijken de medewerkers hiernaar? Wat voor ideeën hebben ze? Wat vinden ze spannend?

Daarnaast helpt het als medewerkers alvast kunnen experimenteren en oefenen met de nieuwe ontwikkelingen. Zo kunnen ze vast wennen aan het toekomstige werk en de veranderde afstemming die daar bij hoort. Dit kan leiden tot een soepelere overgang naar de nieuwe situatie. Je kunt hierbij denken aan een 'sneeuwbalorganisatie': waarbij medewerkers op roulerende basis meewerken in het veranderexperiment, en na een tijdje weer teruggaan naar hun eigen werk. Op zo'n manier blijft de verandering aan steeds meer medewerkers plakken.

Tot slot komen hier de netwerken om de hoek kijken. Zijn er al netwerken in jouw organisatie rondom thema's als digitalisering en innovatie of juist rondom specifieke expertises zoals organisatieontwikkelaars? Kijk hoe je hier vanuit het veranderprogramma op kunt aansluiten. Hier kun je namelijk intrinsiek gemotiveerde medewerkers prikkelen en influencers identificeren die affiniteit hebben met het verandervraagstuk. Zo maak je optimaal gebruik van het enthousiasme en de veranderkracht die er al is in jouw organisatie.

Samenvattend

De transities in onze samenleving zijn maar deels vergelijkbaar met organisatieveranderingen. Transities zijn vaak groter en complexer. Toch kunnen we veel leren van hoe transities worden aangejaagd en gestuurd.

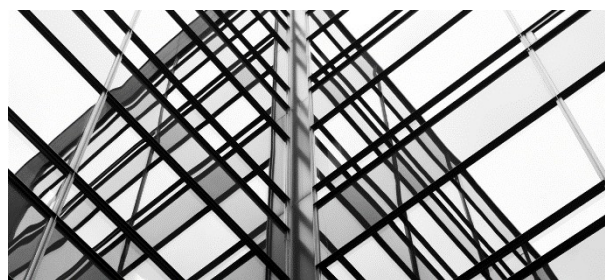
1. **Analyse over het ontstaan:** transities inspireren ons om terug te kijken als we aan de start van een verandering staan. Hoe is een situatie ontstaan? Welk gedrag of systeem moeten we loslaten, of juist aanmoedigen of inzetten om te veranderen?
2. **Onvolhoudbaarheid:** transities geven ons inzicht in één van de belangrijkste drijvende krachten achter verandering: een breed gedragen gevoel van 'zo kan het niet langer'. Het is essentieel om voorafgaand aan een

verandering te weten wat er speelt in de organisatie en hoe je daar op kunt aansluiten om medewerkers écht te raken en te motiveren voor verandering.

3. **Systeem voor innovatie:** transitiewetenschap leert ons ook dat innovaties niet op zichzelf staan. Hoe goed de innovatie ook kan zijn, het systeem waarin de innovatie plaatsvindt, is een cruciale factor voor blijvend succes.
4. **Kleine stapjes:** een andere interessante overeenkomst tussen transities en organisatieveranderingen zien we terug in de quote 'succes is the story of small wins'. Een verandering, groot of klein, vraagt ander gedrag van ons. En dat gaat makkelijker in kleine besmettelijke stapjes: stapjes die op zichzelf klein lijken, maar een heel natuurlijk opstapje bieden naar verdere gedragsverandering.
5. **Netwerken inzetten:** tot slot inspireert het complexe karakter van transities ons om netwerken in te zetten in organisatieverandering. Waar de lijn altijd een belangrijke functie kan houden, geeft het aanjagen en sturen van verandering via netwerken weer een nieuwe ingang, vooral in onvoorspelbare en organische veranderprocessen. Deze ingang biedt kansen om gemotiveerde medewerkers en informele leiders in te zetten in het meekrijgen van de rest van de organisatie.

We hopen dat deze whitepaper je inspireert om met nieuwe inzichten aan de slag te gaan. We wensen je daarbij heel veel succes en plezier.

Wil je verder praten of heb je een vraag aan ons? Aarzel dan niet om [contact](#) op te nemen!



Auteurs

Tim van der Snoek en [Hilde de Jong](#) zijn beide adviseurs werkzaam bij Involve. Zij adviseren klanten op het gebied van communicatie en verandermanagement. Ze hebben ervaringen opgedaan bij een breed scala aan klanten in het onderwijs, retail, zorg, bouw en de publieke sector.

Over Involve

Wat is het geheim van organisaties die zich met succes vernieuwen en steeds weer inspelen op ontwikkelingen in hun omgeving? Voor ons zijn dat: medewerkers die zich verbonden voelen met waar de organisatie voor staat. En die meebewegen en meebouwen om hun gezamenlijke ambitie elke dag samen waar te maken.

Wij helpen organisaties al ruim 25 jaar om te vernieuwen door een communicatie- en veranderaanpak die werkt. Met meer dan 20 gedreven professionals op het gebied van change, communicatie, leiderschap en programmamanagement leveren we alle expertise en ervaring die nodig is om organisaties écht in beweging te brengen.

Involve

Jan de Bakkerstraat 13-15

3441 ED Woerden

T: 024 – 323 77 39

E: info@involve.eu

W: www.involve.eu

Volg ons ook op sociale media:

