

Transitie of transformatie. Hoe kies je de juiste veranderaanpak?

Lenette Schuijt

Het lijkt wel of alles wat vroeger verandering werd genoemd nu zonder uitzondering transitie of transformatie heet. Maar niet elke verandering is een transitie of transformatie, er zijn ook huis- tuin en keukenverbeteringen, zoals het stroomlijnen van de logistieke processen. En het onjuist aanduiden van een verandering schept het risico van een verkeerde of zelfs averechtse aanpak. Waardoor er weliswaar grootse ambities zijn, maar alles bij het oude blijft. In dit artikel laat ik zien wat het verschil is tussen een transformatie en een transitie en hoe je de juiste aanpak kiest voor een dergelijke ingrijpende verandering.

In een ouderenzorginstelling, die geconfronteerd werd met de grenzen van het huidige zorgstelsel en de noodzaak van een transitie in de zorg stelden de bestuurders samen met de directeuren een Toekomstbeeld voor de Zorg op voor de eigen ouderenzorginstelling. Tijdens een werkconferentie haalden zij reacties op, waarmee de HRD- afdeling een ambitieuze Roadmap opstelde. Bij bespreking hiervan in het MT bleken er flink wat haken en ogen, het werd doorgeschoven naar een volgend overleg, waar de discussie grotendeels herhaald werd. Uiteindelijk gebeurde er niets en stierf de Roadmap een stille dood.

Transformatie

Het is verleidelijk om een ingrijpende verandering zoals de stelselherziening van de zorg aan te duiden als een transitie. Er is immers grote onzekerheid en de vernieuwing heeft vele facetten, van inzet van andere zorgconcepten tot inzet van zorgtechnologie. Maar al is het nog zo gecompliceerd en veelomvattend, zolang de verandering binnen de organisatie zelf plaatsvindt, spreken we van *transformatie* (of tweede orde verandering). Dit impliceert een herziening van het bestaande, zoals een reorganisatie, opgavegericht gaan werken of, zoals in bovenstaand voorbeeld, een nieuw zorgconcept doorvoeren.

CIO Aart Rupert Damen transformeerde het familiebedrijf Damen, een scheepsbouwbedrijf in de oude maakindustrie tot een 'maritieme solution provider'. Het bedrijf is overgestapt naar product lifecycle management, waarbij het de volledige keten vanuit één datamodel kan beheren: design, engineering, manufacturing en services. Daardoor kan Damen heel flexibel reageren op wijzigingen tijdens het bouwproces van een schip, maar ook op veranderingen in regelgeving. Daarnaast faciliteert het bedrijf via een aparte tak, Damen Triton, connected vessels en predictive maintenance. Alle bedrijfsprocessen werden herzien en dat was geen lineair proces. Veeleer ging het om parallelle verbeterprojecten en het uitproberen van nieuwe oplossingen, een proces dat nog steeds gaande is.

Transitie

Een transitie gaat veel verder dan een ingrijpend herzien van bestaande werkwijzen, uitgangspunten en business modellen van een organisatie. Bij transitie (of derde orde

verandering) gaat het om een verandering van het hele systeem, waar meerdere organisaties en partijen bij betrokken zijn, zoals de energietransitie of een stelselwijziging in de zorg. Er ontstaan nieuwe coalities, nieuwe vormen van samenwerking om grote maatschappelijke uitdagingen aan te pakken.

Een transitie is een fundamentele en onomkeerbare verandering in cultuur, structuur en werkwijze *op systeemniveau*. Dit vraagt dan ook om een systemische benadering. Anders dan transformaties zijn transities niet te managen of te sturen; het vraagstuk is niet eenduidig en er is geen helder doel. Bij zulke veranderingen moeten we dan ook bereid zijn de maakbaarheid los te laten en met elkaar in het onbekende te stappen.

Van buiten

Een transitie kun je niet zomaar initiëren, zoals je een transformatie kunt inzetten. Meestal begint dit met een kracht van buiten het systeem. Immers, binnen het systeem zit alles zo vast in patronen, dat daar nauwelijks iets nieuws kan ontstaan. Die kracht van buiten kan een natuurramp zijn, het instorten van een markt, het wegvallen van een structurele bekostiging of een disruptieve technologische uitvinding. Zo daagt de ontwikkeling van een elektrische auto de hele automobiellindustrie uit.

Die kracht van buiten dwingt tot anders kijken en anders denken. Anders dan bij minder vergaande veranderingen, waar je als manager of change agent zelf buiten schot kunt blijven, vraagt een transitie een mentale herkadering van alle betrokkenen. Zij worden gedwongen om hun eigen mentale modellen te onderzoeken en ter discussie te stellen.

Na de provinciale verkiezingen wijzigde het bestuur van een uitvoeringsorganisatie ingrijpend van samenstelling. De nieuwe gedeputeerden hadden een eigenzinnige visie op de rol van de uitvoeringsorganisatie binnen de maatschappelijke opgave in de regio. In eerste instantie was het MT hierover enthousiast, maar al gauw ontstond er een lastige discussie over de uitvoerbaarheid van de ambities. Daarop deed het MT een stap terug. Tijdens een management tweedaagse bogen de managers zich over de vraag welke patronen zij als vanzelfsprekend waren gaan zien, zowel in de benadering van hun dienstverlening, als in de inrichting van de organisatie en de manier van overleggen. Hierdoor werden zij zich bewust van vastgeroeste denkpatronen, zowel van ieder individueel als binnen het MT. Wat de ruimte gaf voor een ander perspectief op de rol van de uitvoeringsorganisatie.

Nieuwe interactiedynamiek

Een nieuwe manier van kijken botst dikwijls op bestaande interactiepatronen en relaties binnen en buiten de organisatie. De gangbare verhoudingen zijn ingesleten, vastgeroest en vanzelfsprekend geworden. Wil de transitie verder komen dan moet er een veilige ruimte ontstaan om met elkaar betekenis te geven aan het vraagstuk in het licht van het nieuwe perspectief. Dat impliceert betrokkenheid van alle belanghebbenden bij het vraagstuk. Al deze betrokkenen uit verschillende organisaties, hebben elk hun eigen belangen en overtuigingen, hun eigen logica en hun eigen patronen. Wil een stelselwijziging slagen dan moet men elkaars perspectieven leren kennen en waarderen waardoor nieuwe mentale modellen kunnen groeien.

Deze mentale herkadring vindt plaats in een horizontale groep mensen die elkaar wellicht nog niet geheel vertrouwen, maar die een commitment delen. Naast het onderzoeken van perspectieven gaat het dan ook om het bouwen aan nieuwe onderlinge verhoudingen, aan vertrouwen en gelijkwaardigheid, aan respect voor ieders standpunt en invalshoek. Op die manier kan er een nieuwe interactiedynamiek ontstaan. In een horizontale samenwerking rondom het systemische vraagstuk worden bestaande afhankelijkheidsrelaties en machtsverhoudingen langzaam doorbroken en ontstaat relationele herkadring.

Ondernemer in de bouw René Kesselaar realiseerde zich dat het interactiepatroon in de aannemerswereld vernieuwing in de weg zat. Hij ergerde zich aan de hiërarchische verhoudingen tussen projectontwikkelaars, architecten en onderaannemers als metselaars en timmerlui. Dus nodigde hij alle belanghebbenden bij een groot bouwproject om de tafel uit en vroeg hen gezamenlijk, op een gelijkwaardige basis een aanbesteding te doen. Transparant en eerlijk over begrotingen en marges, planning en verdeling van werk. Zodat iedere schakel in de keten verantwoordelijk is voor de schakels die ervoor en erachter zitten. Niet alleen leidt dat tot minder overschrijdingen in tijd en budget, mensen voelen zich onderdeel van een groter geheel waaraan ze hun steentje kunnen bijdragen.

Niet anders doen, maar anders denken

De valkuil die al snel op de loer ligt is om een plan te maken, stappen te zetten, werkgroepen in te stellen, roadmaps te maken en andere interventies te verzinnen. Bij een transitie lopen die – nog veel meer dan bij een transformatie - onherroepelijk vast op of in het bestaande systeem. Dan is alles weer bij het oude. In een organisatie kan een bestuurder een transformatie nog wel afdwingen, een transitie vindt plaats als betrokkenen zich committeren aan een gemeenschappelijke opgave.

Een onomkeerbare verandering kan niet ontstaan door alleen anders *doen*. Allereerst is reflectie nodig op de interactie- en denkpatronen die de huidige situatie in stand houden. Dat biedt ruimte voor een nieuw perspectief op het vraagstuk (mentale herkadring). Ook dan moet de neiging om tot actie over te gaan worden bedwongen, want er moeten nieuwe onderlinge relaties ontstaan (relationele herkadring). De nieuwe verhoudingen en verbindingen die zich ontwikkelen vormen een voedingsbodem waaruit nieuwe initiatieven kunnen ontstaan. Start-ups, pilots, burgerinitiatieven, alternatieve samenwerkingsvormen.

Aarden is een coöperatie, waarin mensen maatpakken kunnen leasen en een kleding-abonnement kunnen nemen. Niet alleen wil de coöperatie duurzaam zijn in de vervuulende mode-industrie, ze wil bijdragen aan een systeemverandering, met een nieuwe, gesloten kringloop van zuivere grondstoffen die volledig en oneindig recyclebaar zijn. Om vooruitstrevende, bewuste keuzes te maken moeten ondernemers transparant zijn over hun keuzes en achterhaalde theorieën loslaten. Aarden werkt nauw samen met Enschede Textielstad die de productie in de textielketen uit de lagelonenlanden wil terughalen om het ambacht, waar de stad groot mee is geworden, te hernemen.

Transformatie: binnen de organisatie

Een transformatie is een integrale herziening van taken en bedrijfsprocessen, binnen de grenzen van een organisatie. Zelfs als de noodzaak van buiten komt (zoals de sluiting van de kolenmijnen): zolang de verandering voornamelijk binnen het bedrijf plaatsvindt is er sprake van een transformatie. Zo werden de voormalige Staatsmijnen getransformeerd in een petrochemisch bedrijf, dat zich later richtte op bio- en voedingstechnologie en DSM ging heten. Daarvoor was het nodig om mentale modellen over de rol en toegevoegde waarde van het bedrijf te onderzoeken en herzien. Bovendien ontstonden nieuwe interactiepatronen. De steeds minder relevante materialendivisie werd afgestoten en de voedingstak werd gesplitst in drie aparte bedrijfsonderdelen.

Als het gaat om een transformatie is een integrale aanpak nodig waarbij alle processen grondig worden herzien. Dit proces kan worden geïnitieerd en geleid en heeft meestal een duidelijk doel. Omdat alles op de schop gaat kan er sprake zijn van onzekerheid, en het kan gecompliceerd zijn om alle bedrijfsprocessen ingrijpend te herzien, maar chaos is het zeker niet.

Ook een transformatie vergt een mentale herkadering en het doorbreken van de interactiepatronen, al is dit binnen de organisatie. Een nieuw perspectief is nodig en dat komt meestal uit de top, zoals het MT dat een Toekomstbeeld schetste en de Roadmap opstelde. Deze nieuwe perspectieven sijpelen langzaam door in de organisatie. Voor een transformatie zijn verschillende veranderaanpakken geschikt, maar ze hebben gemeen dat ze niet via de lijn en de reguliere kanalen verloopt, maar via pilots, werkgroepen, parallelle processen, leidende coalities met mandaat, enz. Deze groepen krijgen zeggenschap om delen van de bedrijfsprocessen te veranderen en daarmee veranderen de onderlinge verhoudingen. Bestaande patronen, zoals tussen lijn en staf, veranderen, en brengen een nieuwe machtsbalans.

Nieuw Organiseren

Bij vormen van Nieuw Organiseren, zoals een omschakeling naar zelfsturing, is over het algemeen ook sprake van een transformatie. Het gaat om een integrale herziening van de bedrijfsprocessen en een fundamentele herschikking van taken, om 'denken en doen' dichter bij elkaar te brengen. Ook dit vraagt om een mentale herkadering. Nieuw Organiseren is immers gebaseerd op een ander mensbeeld, namelijk dat medewerkers in staat en bereid zijn om zelfstandig te werken en verantwoordelijkheid te dragen. *[link naar: <https://www.managementsite.nl/nieuw-organiseren-onderscheidende-kenmerken>]*

Naast nieuwe mentale modellen ontwikkelen zich bij vormen van Nieuw Organiseren andere onderlinge verhoudingen: volwassen en wederkerig. Iedere medewerker is verbonden met het doel van de organisatie en draagt daarvoor (deels) verantwoordelijkheid. Wie de macht heeft hangt af van context en expertise.

Tot slot

Het inzetten van verandertools van transformaties bij een transitie leidt tot teleurstellingen omdat vernieuwing niet van de grond komt. Een transformatie is ingrijpend en veelomvattend, maar blijft binnen de grenzen van de organisatie en wordt geïnitieerd en

geleid door bestuurders van de organisatie waarbij de focus vooral bij de medewerkers ligt: zij moeten veranderen.

Een transitie omvat een wijziging van een systeem of een stelsel en wordt meestal aangejaagd van buitenaf, door een signaal dat het huidige stelsel structureel tekortschiet. Er is het besef dat een enkele organisatie dit niet kan oplossen, er is wederzijdse afhankelijkheid om tot een herziening voor het hele systeem te komen.

Anders dan bij een transformatie moeten de betrokkenen uit verschillende organisaties zelf als eerste veranderen. Investeer bij een transitie dus niet in nieuwe plannen of roadmaps, maar doorbreek de bestaande onderlinge verhoudingen, door je eigen patronen en mentale modellen tegen het licht te houden, door anderen open tegemoet te treden en hun perspectieven te willen begrijpen. Transitie begint met persoonlijke transformatie. Maar daarover meer in een volgend artikel.