

De verwerkingsfasen van verandering

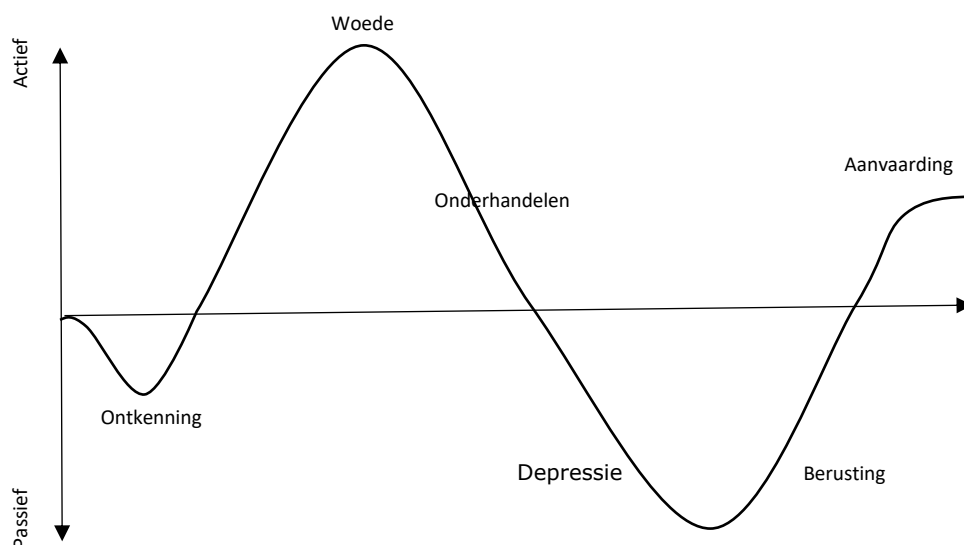
Bij praktisch elke verandering spelen bij betrokkenen emoties een rol. Die worden onder andere beïnvloed door gebeurtenissen en ervaringen uit het verleden. Je kunt voorafgaand aan en tijdens het proces van verandering vaak al voorzien hoe enthousiast er zal worden gereageerd door bepaalde mensen. Maar ook welke weerstandsreacties er zullen zijn.

*We willen per slot van rekening wel verandering,
maar we willen niet graag veranderd worden.*

Verdiep je daarom in de achtergrond en geschiedenis van een organisatie (-onderdeel) of team en wees ervan bewust dat emoties een patroon volgen.

Welke fasen doorlopen we doorgaans

Het patroon van emoties – ook wel verwerkingsfasen van verandering genoemd – is volgens Kübler-Ross als volgt: ontkenning, woede, onderhandelen, depressie, berusting en aanvaarding.



Het gaat erom dat je als (bege)leider van een veranderproces dit patroon erkent en herkent en dat je daarin de juiste interventies pleegt.

Zorg ervoor dat je gebruik maakt van de kracht van de weerstand in plaats van dat bedenkingen je tegenwerken (zie ook de syllabus Omgaan met weerstand). Zorg dat je voorkomt dat je later in het proces tegen "onafgemaakte verwerking" aan loopt.

Interventies per fase

Fase	Interventie van de begeleider
Ontkenning	Bewust maken van de realiteit. Het onder ogen laten zien van het feit dat er verandert gaat worden. Niets meer dan dat.
Woede	Pijn (h)erkennen en benoemen. Begrip tonen, erkennen van de pijn en zorgen dat betrokkenen met elkaar in gesprek gaan. Vooral de verandering niet inhoudelijk verdedigen of uitleggen, maar het proces van samen delen en verwerken registreren.
Onderhandelen	Duidelijkheid scheppen. Onomkeerbare keuzes toelichten, commitment vanuit de leiding demonstreren, participatie medewerkers stimuleren.
Depressie	De verandering onomkeerbaar maken. Actie ondernemen, de verandering zichtbaar en tastbaar maken door onder andere invoeringsmaatregelen nemen die niet meer terug te keren zijn en daarbij voorlopers in de verandering in te zetten.
Berusting	De ander ondersteunen, bijvoorbeeld in de vorm van voorlichting, training, begeleiding en coaching inzetten en zorgen dat de eerste successen zichtbaar worden.
Aanvaarding	Deze emotie bekrachtigen. Evalueren, bijsturen en successen vieren. Teambuilding op gang brengen en nieuwe, 'stretching' doelen afspreken.

Reflectie

- Wanneer drukte iemand anders een verandering bij je door? Wat was je eerste reactie? Herken je de fasen van verandering bij jezelf in die situatie?
- Hoe vaak heb jij (als adviseur, begeleider of leidinggevende) een besluit of verandering doorgedrukt, zonder bewust stil te staan bij de emoties die dat bij de ander teweeg bracht?
- Hoe reageer je doorgaans als leidinggevende op 'gedoe' als het zich aandient?
- En welke gedoe kom je later in het veranderproces tegen, wanneer je onvoldoende stilstaat en rekening houdt met de emotionele kant van verandering?

Bron: P. Kloosterboer, "Voor de verandering"