



INnovative and New Solutions for Sustainable Employability

TRANSITIEPLAN

EEN GIDS VOOR EEN SUCCESVOLLE TRANSITIE

ARE YOU INTENSED?



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Index

INTRODUCTIE	2
NIVEAU 1	3
NIVEAU 2	4
NIVEAU 3	9

Versie 1.0 door het INTENSE-consortium - publicatiedatum: 29-8-2018



Dit materiaal is in licentie gegeven aan het publiek onder Creative Common Attribution - ShareAlike 4.0 International Public License (Openbare Auteursrechtlicentie - ShareAlike 4.0 Internationale Publieke Licentie).

INTRODUCTIE

INTENSE is gebaseerd op Humanistische Psychologie in combinatie met een Holistisch uitgangspunt. Het project heeft vier verschillende Outputs:

- ✓ klantgerichte aanpak
- ✓ overgangsbeheer
- ✓ training en
- ✓ evaluatie

Naarmate het einde van het project dichterbij komt levert dit document een bijdrage aan het veranderen van de mindset van coaches in de begeleiding van NEETs (Not in Education, Employment or Training; Niet Onderwijs, Werk of Training). Een dergelijke bijdrage is nodig omdat de 'oude' op werkgelegenheid gerichte aanpak van NEETs niet effectief bleek te zijn. "De klassieke aanpak van NEETs door coaches of supervisors is gericht op werkgelegenheid wat door deskundigen in Europa als ineffectief wordt bestempeld." Zie pagina 4 van het Handvest (Charter).

Het volgende Transitieplan is gebaseerd op Output 2 van de applicatie Erasmus+ en op hoofdstuk 6 van het INTENSE-handvest. Veel achtergrondinformatie over de transitie is te vinden in het Learning Management System (LMS) (Systemen voor het Managen van Leeractiviteiten). Transitie is een concept dat op verschillende niveaus kan worden uitgewerkt.

1. KLANTGERICHTE COACHING
2. ORGANISATORISCHE VERANDERINGEN
3. STEDELIJKE EN REGIONALE VERANDERINGEN

Om dubbelzinnigheden te voorkomen zijn de termen Transitie en Transitieplan als volgt gedefinieerd:

- ★ ***Transitie is de psychologische heroriëntatie waar mensen doorheen gaan als ze stapsgewijs een nieuwe situatie accepteren.***
- ★ ***Een transitieplan is een document dat beschrijft hoe de huidige situatie wordt omgezet in een nieuwe situatie met behulp van een stapsgewijze strategie.***

De Transitieplannen van INTENSE moeten dus op drie verschillende niveaus worden uitgewerkt:

NIVEAU 1

DE EERSTE STAP VAN DE TRANSITIE IS OM DE BENADERING VAN DE COACHING VAN NEETS TE VERANDEREN VAN EEN OP WERKGELEGENHEID GERICHTE AANPAK IN EEN OP DE KLANT GERICHTE AANPAK.

Het consortium organiseerde een training met het thema hoe een Transitiecoach te worden voor alle betrokken coaches uit de deelnemende landen. Zie Output 3. De drie trainingssessies vonden plaats in Berlijn (Schmöckwitz) in mei 2018, november 2018 en december 2018. Aldus werden er 36 coaches opgeleid tot Transitiecoaches tijdens een drie weken durende praktische training. Een essentieel onderdeel van de training is de methodologie van de humanistische psychologie volgens Carl Rogers die leert om vooral non-directief te interviewen. Andere delen van het trainingsprogramma zijn onder andere de drie grote scholen voor psychologie (Sigmund Freud's Depth Psychology, Behaviourism and Humanistic Psychology, oftewel Dieptepsychologie, behaviorisme en humanistische psychologie), de Transactional Analysis (Transactionele Analyse) volgens Eric Berne, een Train de Trainer-concept, holisme, ethische principes bij het coachen, en hoe belanghebbenden te betrekken.

Zodra ze weer terug zijn, verwachten we dat de opgeleide Transitiecoaches de bij de INTENSE-trainingen opgedane vaardigheden in praktijk zullen brengen; dit betekent een klantgerichte aanpak van de NEET's waar ze mee werken of gaan werken.

Het is heel belangrijk te onderkennen dat een vijfdaagse praktische training over diverse vaardigheden, zoals non-directief interviewen, communicatietechnieken, conflictbeheersing, ethische principes, enz., alleen kan worden gezien als de eerste stap in een transitieproces.

Om het idee van INTENSE door de hele organisatie te verspreiden raden we de Transitiecoaches aan om te overleggen met het management van de organisatie en extra trainingssessies te geven bovenop de basistraining die door INTENSE wordt aangeboden. Verder adviseren we om contact op te nemen met de afdeling Learning and Development (Leren en Ontwikkeling) en de afdeling Human Resources (Personeelszaken) en/of extern advies in te winnen om een transitiestrategie voor de organisatie te initiëren.

Eind januari 2019 zal na het volgen van alle cursussen een Europees netwerk van Transitiecoaches zijn geïnstalleerd. Dit netwerk zal het NEET-proces anders coachen dan voorheen en dus invloed hebben op hun organisaties. Deze invloed heeft tot doel de organisatie/school vorm te geven op een manier die in lijn is met de concepten van het Holisme en de Humanistische Psychologie zoals beschreven in het Handvest van INTENSE.

Overeenkomstig het hierboven geschetste zijn er tal van vragen op individueel terrein waarbij een Transitiecoach tijdens het transformatieproces van de organisatie kan adviseren, zoals:

- ✓ Hoe ga ik verder met mijn eigen transitieproces?
- ✓ Hoe kan ik mij van een non-directieve aanpak van mijn team verzekeren?
- ✓ Hoe kan ik mijn persoonlijke vooruitgang meten?
- ✓ Hoe kan ik mij bezinnen op de bereidheid van mijn cliënt om zich te verbeteren?

Houd er rekening mee dat het ondergaan van een transitie een continu proces is dat waarschijnlijk niet gemakkelijk zal zijn omdat zowel traditionele als geïnternaliseerde manieren van denken en handelen overboord gezet moeten worden.

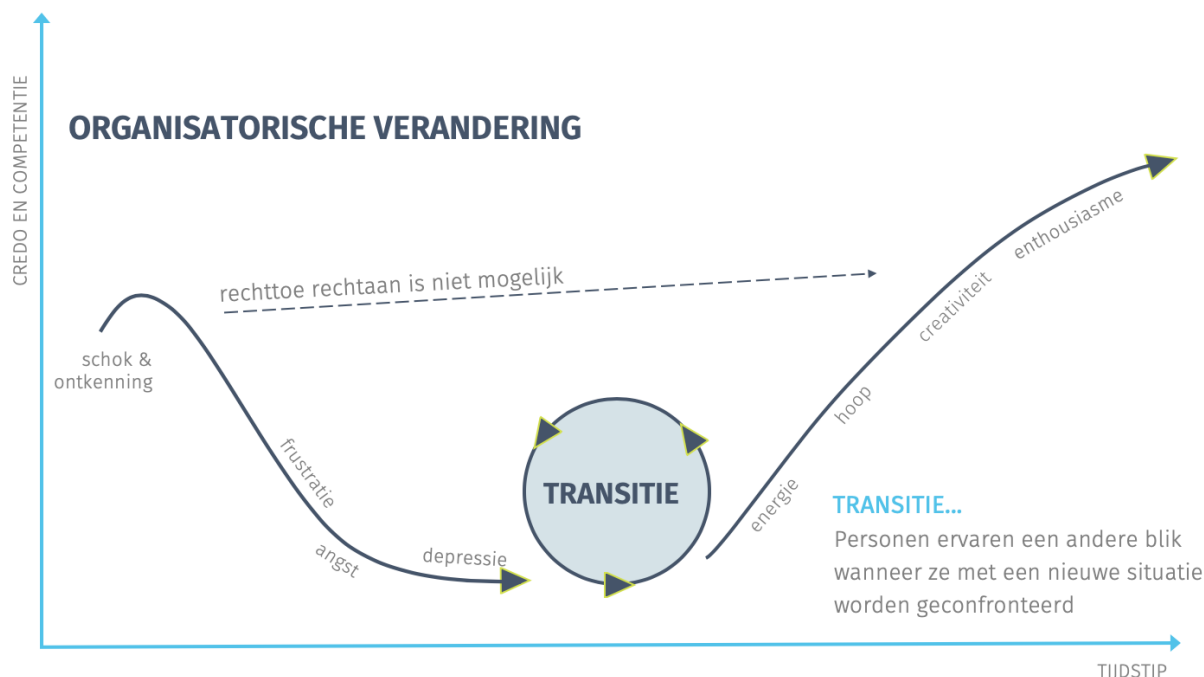
Na het management en de collega's te hebben geïnformeerd omtrent de INTENSE-aanpak moeten er veel beslissingen binnen de organisatie worden genomen. Het belangrijkste is dat de Transitiecoaches andere leden van de organisatie trainen. De kennis van INTENSE wordt dus over de gehele organisatie verspreid en kan verdere processen van verandering in de organisatie op gang brengen.

NIVEAU 2

DE TWEDE STAP VAN DE TRANSITIE IS, DOOR MIDDEL VAN TRAININGEN, HET INTENSIEF VERSPREIDEN VAN KENNIS DOOR DE GEHELE ORGANISATIE.

Veranderingen in de organisatie kunnen worden gezien als een integraal concept met betrekking tot de manier waarop de organisatie werkt en de manier waarop de organisatie met haar belanghebbenden samenwerkt. Het concept is ook flexibel in zijn vorm en tempo omdat het van toepassing is op het transitieproces in grote organisaties zoals SBH Südost in Duitsland of Spinaker in Nederland. Maar het werkt ook voor kleine en onafhankelijke organisaties, zoals LCEducational op Cyprus die de manier van samenwerken gaat veranderen met betrekking tot hun bestaande netwerk en/of te creëren nieuwe netwerken.

Transitie gaat over veranderingen. Het managen van veranderingen zal wellicht niet gemakkelijk zijn, en soms zelfs pijnlijk. Het onderstaande schema toont welke fasen mensen moeten doorlopen wanneer ze zich in een transitieproces bevinden. Allereerst: het directe pad is geen optie omdat die methode alleen maar krassen op het oppervlak maakt en derhalve een recept voor mislukking is. Met deze snelle korte route konden mensen de nieuwe ideeën alleen op cognitief niveau begrijpen, maar krijgen ze niet de kans om zich door affectieve en conatieve niveaus van begrip heen te werken, wat zeer waarschijnlijk tot veel weerstand zal leiden.



Wanneer een organisatie een transitieproces doorloopt ondergaan haar leden een intensief proces met heftige emoties die variëren van ontkenning, angst, frustratie en stress aan de ene kant tot creativiteit, acceptatie, hoop en enthousiasme aan de andere kant. De bovengenoemde curve van verandermanagement volgend, zal het transitieproces waarschijnlijk de stemming in een organisatie eerst doen dalen voordat deze weer omhoog gaat naar een nieuw hoogtepunt, wat een teken is dat het proces van het managen van de **VERANDERING** met succes is voltooid.

(Naar William Bridges, Managing Transitions: Making The Most Of Change, Da Capo Press, 1991)

Het INTENSE-project wil organisaties ondersteunen bij het opstellen en uitvoeren van een transitieplan dat is afgestemd op hun individuele behoeften. Dit overeenkomstig de essentie van hoofdstuk 6 van het INTENSE-handvest:

"[...] naar mening van het consortium biedt een opleiding van een beperkt aantal Transitiecoaches onvoldoende garantie voor een ontwikkeling in de eigen organisatie. Dat is ook de reden waarom het consortium in Output 2 een methode voor transitie management heeft ontwikkeld omdat Transitie een proces is dat wordt gekenmerkt door het ontstaan van nieuwe structuren, culturen en werkwijzen."

Zoals hierboven vermeld, is de door INTENSE geïntroduceerde training van Transitiecoaches voor elke partner tijdens de projectfase een belangrijk onderdeel van de nieuwe oplossingen voor duurzame inzetbaarheid. Toch is het een veelvoorkomend fenomeen bij educatieve projecten zoals INTENSE, dat een afzonderlijke, selectieve training ervoor zorgt dat de ontwikkelingen op het niveau van individuen blijven hangen:

"De verandering blijft alleen bij een paar (opgeleide) medewerkers hangen en vindt zijn weg niet door de eigen organisatie. Dat is wat we met INTENSE willen voorkomen."

Het is duidelijk dat een transitieproces veel van een organisatie vergt en dat deelname aan een project zoals INTENSE slechts het begin is van een proces van verandering. Een transitieproces vereist uiteindelijk de toewijding en de inzet van alle betrokkenen in de organisatie.

Wat is veranderingsmanagement?

Veranderingsmanagement, hoe we het beleven, is een situationele benadering die de beweging/wijziging/transitie van individuen, teams of organisaties ondersteunt van de huidige staat naar een gewenste toekomstige staat.

"People Processes" (HR-processen) zijn gericht op het management van de inter- en intra-persoonsdynamiek die van nature ontstaat in een veranderende zakelijke omgeving.

Op organisatieniveau geeft het veranderingsmanagement een overzicht van alle taken, maatregelen en acties die zijn ontworpen en geïmplementeerd ter ondersteuning van diepgaande, crossfunctionele en ingrijpende, inhoudelijke wijzigingen (Business Change Process) met betrekking tot organisaties.

Bron:

Our Way of Change Management by bridging positions (J. Geuder, V. Piattelli) is gelicenseerd onder een Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported License (Openbare Auteursrecht-licenties – Niet-commerciële ShareAlike 3.0, niet gekoppeld aan een jurisdictie) <https://www.bridgingpositions.com/about-us/change-management/>

Wijzigingen in zes belangrijke stappen:

Het systematische plan is een beheersbare en voor de hand liggende manier van werken met transitie management. Hieronder wordt het stapsgewijs kort toegelicht aan de hand van één of meerdere belangrijke vragen die cruciaal worden geacht voor de evaluatie van het INTENSE-project.

1. Laat duidelijk zien welke veranderingen worden nagestreefd en pas de veranderingen aan voor educatieve doeleinden.

Het lijkt misschien voor de hand liggend, maar de praktijk leert dat veel organisaties deze belangrijke eerste stap overslaan en niet de beoogde veranderingen en educatieve doelen aangeven. Aan de ene kant is het gemakkelijk om aan te geven wat er binnen een organisatie moet veranderen. Aan de andere kant mag de taak om de doelstellingen van de organisatie kritisch te analyseren zodat de veranderingen de organisatie in de juiste richting laten bewegen, niet worden onderschat.

Vragen voor Transition Canvas:

- ✓ Wat moeten we veranderen?
- ✓ Waarom is deze wijziging nodig?

2. Denk na over de invloed op de betrokken medewerkers.

Als het voor iedereen volkomen duidelijk is wat u wilt bereiken en waarom, moet de impact van de veranderingen op verschillende organisatieniveaus worden bepaald.

Welke gevolgen heeft dit voor de werknemers? Deze informatie bepaalt waar training en ondersteuning het meest nodig zijn om de negatieve gevolgen van de impact te verminderen.

Vragen voor Transition Canvas:

- ✓ Wat zijn de gevolgen van de veranderingen?
- ✓ Wie wordt/worden het meest getroffen door de veranderingen?
- ✓ Hoe zullen de veranderingen worden ontvangen?

3. Verbeter de communicatiebenadering.

Alle collega's moeten uiteindelijk onderdeel worden van het veranderingsproces. In de eerste twee stappen van het veranderingsproces is vastgelegd voor welke werknemer of groep werknemers de verandering een grote impact zal hebben. Het moet duidelijk worden wat de meest effectieve manier van communiceren is om een groep of persoon betrokken te houden.

Vragen voor Transition Canvas:

- ✓ Hoe wordt de verandering gecommuniceerd?
- ✓ Hoe wordt er gevolg gegeven aan de feedback?

4. Bied operationele trainingen aan.

Hoewel de veranderingen voor iedereen duidelijk zijn, moeten de werknemers weten dat ze zullen worden opgeleid om de vaardigheden en kennis te verwerven die benodigd zijn om efficiënt te werken terwijl de veranderingen worden doorgevoerd.

Vragen voor Transition Canvas:

- ✓ Welke vaardigheden zijn nodig om resultaten te bereiken?
- ✓ Welke trainingsmethoden zijn het meest effectief?

5. Gebruik een ondersteuningsstructuur.

Het bieden van een ondersteuningsstructuur is essentieel om werknemers te helpen zich aan te passen aan de veranderingen en om de kennis op te bouwen die nodig is om de gewenste resultaten te bereiken. Sommige wijzigingen kunnen van dien aard zijn dat kan worden overwogen om ondersteuning te bieden.

Vragen voor Transition Canvas:

- ✓ Waar is ondersteuning het meest nodig?
- ✓ Welke soorten ondersteuning zullen het meest effectief zijn?

6. Evalueer het veranderingsproces.

Tijdens het veranderingsproces moet een structuur worden opgezet om de impact van de veranderingen te meten en ervoor te zorgen dat de veranderingen permanent zijn.

Vragen voor Transition Canvas:

- ✓ Ondersteunden de veranderingen de doelstellingen van de organisatie?
- ✓ Was het transitieproces succesvol?
- ✓ Wat had er op een andere manier kunnen worden gedaan?

De medewerkers aan het Transitieplan

In principe is het management van een organisatie verantwoordelijk voor het Transitieplan. De effectiviteit van het werk van de betrokkenen hangt af van de visie en/of de doelen van de organisatie en van de interne mogelijkheden en beperkingen.

Het is echter duidelijk dat de getrainde Transitiecoach, die ook kan functioneren in een Train de Trainer-model, een cruciale rol moet spelen.

Het kan ook een optie zijn om op een bepaald moment in het veranderingsproces een intern netwerk te ontwikkelen, mogelijk aangevuld met belangrijke belanghebbenden met expertise. We kunnen niet concreter worden dan hierboven vermeld omdat elke organisatie de snelheid, intentie, en omvang van het proces zelf bepaalt.

Maak uw eigen Transitieplan en gebruik de SWOT-analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats; Sterke punten, Zwakke punten, Kansen & Bedreigingen).

Sterke punten	Zwakke punten
Organisatorische context. Relevante externe en interne aspecten voor de strategie van de organisatie.	Leiderschap Planning Ondersteuning
Geïnteresseerde partijen en hun behoeften en verwachtingen.	Inzet Evaluatie
Organisatorische kennis.	Verbetering
Kansen	Bedreigingen
Leiderschap Betrokkenheid van het topmanagement Beste ervaringen leiderschap	Stel de risico's vast Beoordeel de impact Implementeer risicopreventie
Doelen Stel kwaliteitsgerelateerde doelstellingen in op alle niveaus van de organisatie	
Train de trainer Kwaliteitsbewustzijnstraining	

Aan het einde van het tweede niveau (organisatieverandering) is het belangrijk om een plan te hebben dat vóór en tijdens de transitiefase is ontwikkeld. De bovenstaande gedetailleerde stappen inclusief de belangrijkste vragen, kunnen als richtlijn dienen.

Het opzetten van een transitieplan maakt deel uit van het INTENSE-project. Het opstellen van een dergelijk plan kan gebaseerd zijn op de volgende componenten:

- ✓ **S**trengths (Sterke punten)
- ✓ **W**eaknesses (Zwakke punten)
- ✓ **O**pportunities (Kansen)
- ✓ **T**hreads (Risks) (Bedreigingen (Risico's))

De veranderingsniveaus 1 en 2 zijn gewijd aan het gelimiteerde doel van INTENSE, namelijk het realiseren van innovatieve en geïntegreerde resultaten binnen de partnerorganisaties. Dit wordt met name toegepast op de relatie tussen de klant (NEET) en de coach.

Bronnen:

https://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis

<https://www.praxisframework.org/en/knowledge/change-management>

Govender, V., & Rampersad, R. (2016). Change management in the higher education landscape: A case of the transition process at a South African university. Risk governance & control: financial markets & institutions, 6(1), 43-51. <http://dx.doi.org/10.22495/rgcv6i1art5>

NIVEAU 3

DE STEDELIJKE EN REGIONALE VERANDERINGEN

Het derde doel van het INTENSE-project is om verder te reiken dan de eigen organisatie en zowel stedelijk als regionaal te opereren. Om het hierboven beschreven effect te bereiken is meer nodig. Het Train de Trainer-concept maakt deel uit van het trainingsprogramma van de Transitiecoach. Dat is belangrijk voor de Transitiecoaches omdat het Train de Trainer-concept zorgt voor het creëren van een netwerk van trainers in de eigen organisatie, stad en regio.

Een ander belangrijk punt is het opzetten van een netwerk van belanghebbenden en een strategie om hen in hun betrokkenheid samen te brengen bij de (nieuwe) doelen van de organisatie. (U vindt hierover meer informatie in het Handvest en het LMS.)

De manier waarop dit concept wordt geïmplementeerd is sterk afhankelijk van de situatie ter plaatse, en niet afhankelijk van de ontwikkelingen in de eigen organisatie. Het meest essentiële onderdeel is de rol van de Transitiecoach die tijdens de INTENSE-training kennis heeft gemaakt met het Train de Trainer-concept.

Hieronder beperken we ons tot een kort overzicht van de bronnen die kunnen worden gebruikt, wederom afhankelijk van de situatie ter plaatse:

- ✓ Organiseer een presentatie om INTENSE te introduceren
- ✓ Presenteer de mogelijkheden van INTENSE
- ✓ Praat over het veranderen van de mindset
- ✓ Ontwikkel een netwerk van coaches
- ✓ Organiseer een training over non-directieve coaching
- ✓ Ontwikkel een netwerk van belanghebbenden

- ✓ Introductie van Theme Centred Interaction (TCI) (Thema Georiënteerde Interactie) als een systeem om uw netwerk te ontwikkelen. (Zie hoofdstuk 6 van het Handvest)

