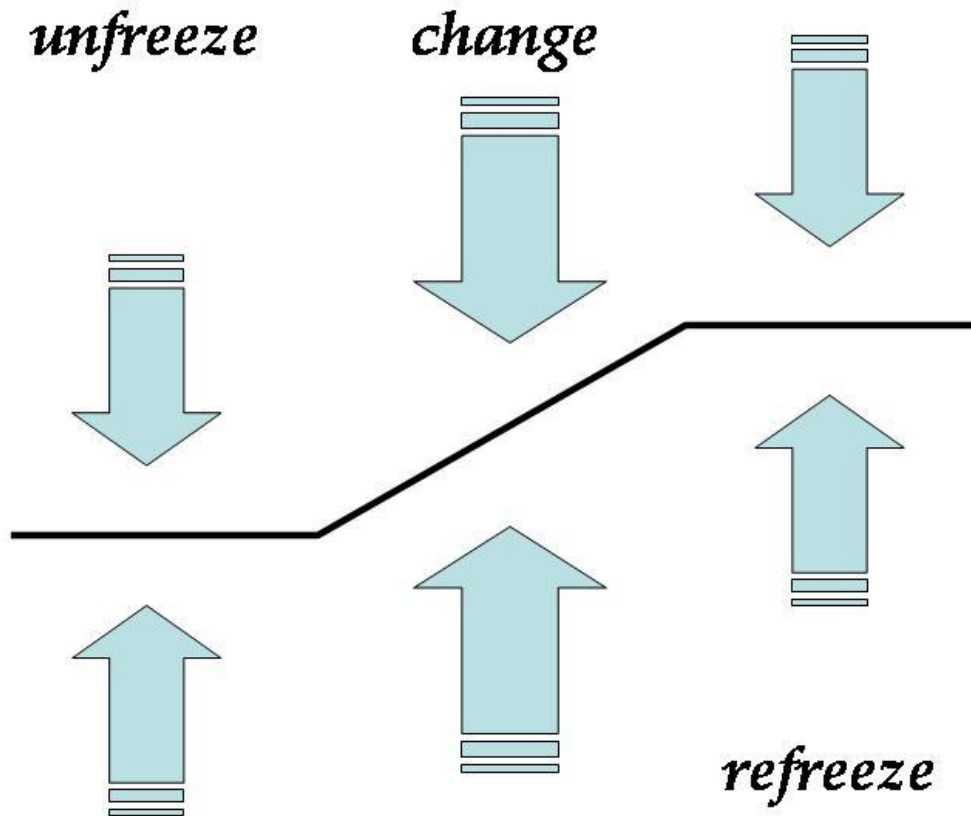


Lewins model van organisatieverandering



Om weerstanden te overwinnen zijn de activiteiten 'losmaken', veranderen en stabiliseren (unfreezing, change, freezing) nodig.

Volgens dit inmiddels klassieke model van geplande verandering (Lewin, 1951) is verandering het resultaat van verstoringen in het krachtenveld dat aanvankelijk voor een stabiele situatie zorgde. Als de krachten voor verandering groter zijn dan de krachten die verandering tegenhouden, zal de organisatie bewegen van de ene situatie naar de andere.

Bij geplande verandering kan beweging in gang worden gezet door het oude evenwicht (oude situatie) te 'ontdooien' (unfreeze) en vervolgens een nieuw evenwicht (gewenste situatie) te 'bevriezen' (refreeze). In de unfreeze-fase beginnen mensen zich te realiseren dat er iets gaat veranderen. De emotionele gevoelsreacties die in deze fase thuishoren zijn: twijfel, onzekerheid, ontkenning, irritatie en ongeduld. In de change-fase vindt de daadwerkelijke verandering plaats doordat duidelijk wordt wat er moet gebeuren. Het is de fase waarin men vaak goed voor ogen krijgt hoe het probleem moet worden aangepakt. Hier heersen gevoelens als perspectief, opluchting en optimisme. De refreezing-fase is ten slotte de fase van waaruit de verandering wordt bestendigd en verankerd. Zaken worden afgemaakt en in gang gezet.

Veranderingen volgens het hierboven beschreven schema hebben het karakter van een uitzondering: stabiliteit (freeze) is de norm, verandering is een afwijking van die norm en vraagt om creëren van spanning (unfreeze).

Bron:

- Zielstra, J., et al, *!ACTIE!-model van veranderen*, Sturingsinstrumenten voor de manager (12), 2001