

Transição: A mudança do velho para o novo - o que isso faz com você?

Hermanus J. Meijerink - Holambra | Março-2011

Com processos de mudança, a gerência muitas vezes dá bastante atenção para iniciar e conduzir processos de mudança na organização. Porém, o que geralmente recebe pouca atenção é que cada mudança no mundo externo desencadeia processos de mudança no mundo interno das pessoas.

O processo interno que as pessoas vivenciam em mudanças substanciais na sua vida, de trabalho, chamamos transição. Transição significa passagem – a passagem do velho para o novo. É um processo psicológico, pelo qual pessoas tem que passar para poder lidar com as circunstâncias que mudaram. Uma reorganização existe, portanto, de mudanças visíveis no mundo externo e inúmeros processos de transição nos colaboradores envolvidos.

Sem transição não há mudança

Você pode mudar muitas coisas no mundo externo, mas se as pessoas continuam pensando, sentindo e fazendo o mesmo, a mudança introduzida externamente quase não tem efeito. Uma nova estrutura organizacional, uma nova divisão de tarefa, uma nova visão não terão chance de sucesso, se as pessoas não fizerem internamente um passo do velho para o novo.

Transição é parte integrante de uma mudança

Uma mudança organizacional substancial significa para todos os envolvidos que precisam passar por um processo de transição – independente de ocupar um lugar “encima” ou “embaixo” da organização, de poder exercer mais ou menos influência, ou de estar a favor ou contra a mudança.

Processos de transição ocorrem de forma muito diferente

O processo de transição difere muito de pessoa para pessoa e não é possível planejar o tempo da passagem entre a despedir-se do velho e conectar-se com a nova situação.

Processos de transição possuem uma dinâmica própria

O processo de mudança externa tem uma dinâmica diferente da dos processos internos de transição e segue outras leis. Se não perceber isso, você põe em perigo o trajeto de mudança e provoca dificuldades desnecessárias para si e sua vida.

A direção está nas suas próprias mãos

O processo externo de mudança em grande parte pode ser conduzido pela gerência; a responsabilidade pelo processo interno de transição cada um é pessoalmente responsável. Os diretores / gerentes podem cuidar que haja tempo e espaço

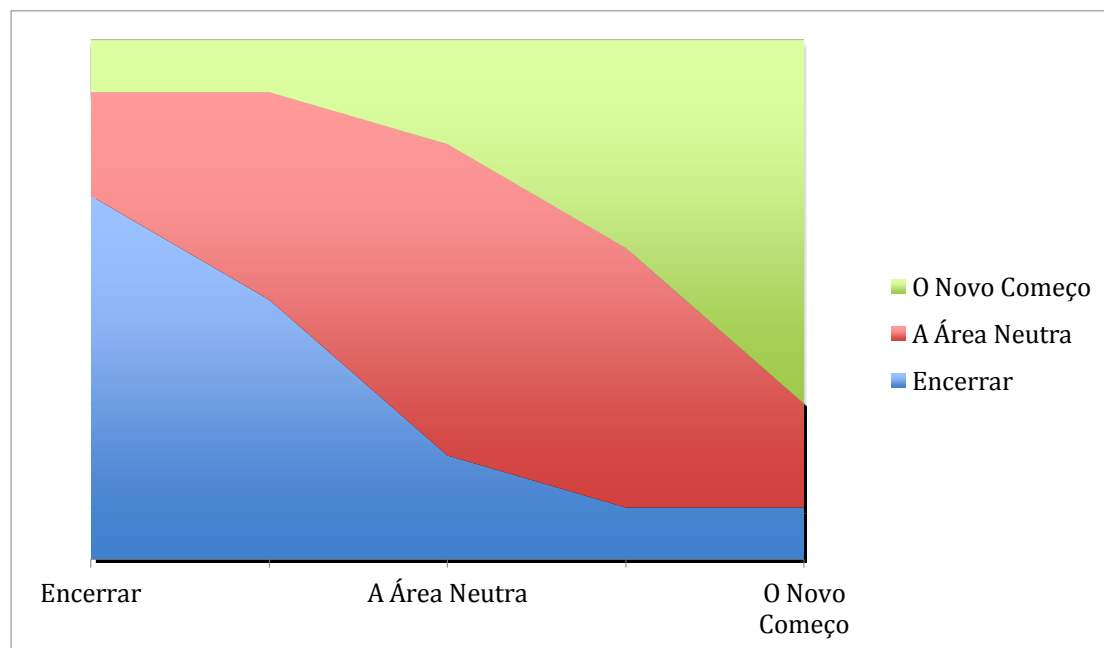
suficiente para tal e podem acompanhar as pessoas nesse processo, mas o passo de AGORA para DEPOIS deve ser feito pela própria pessoa.

Pergunta: você reconhece este processo? Quando ele ocorreu ou ocorre recentemente no seu trabalho? Discuta isso com um colega.

Fases num processo de transição

Os seguintes pensamentos sobre transição e mudança, bem como as fases em processos de transição foram inspirados pelo livro: “Managing transitions” de William Bridges, UK ISBN-1-857.88-112-5

Figura 1: Fases da Transição.



Fase 1: O fim

Um processo de transição se desenrola de maneira diferente de um processo de mudança. Num processo de mudança você está focado para o objetivo onde quer chegar, para o plano de ações no tempo, para as metas que quer atingir no tempo planejado. O processo de transição tem uma dinâmica totalmente diferente. Ele não começa com um objetivo, mas com um fim: você precisa deixar o velho atrás para poder começar algo novo. O problema é que as pessoas não gostam de deixar algo para trás e se despedir dele.

Fase 2: A terra de ninguém entre o velho e o novo

Após a fase da despedida e do desprendimento, você chega num terreno muito estranho: você está exatamente entre o velho e o novo. Você largou o velho; as estruturas, procedimentos e regras de antes não existem mais, mas o novo você e também os outros em sua volta ainda não dominam. A mudança no mundo externo ocorre de maneira mais rápida e mais fácil que o passo interno de velho para novo.

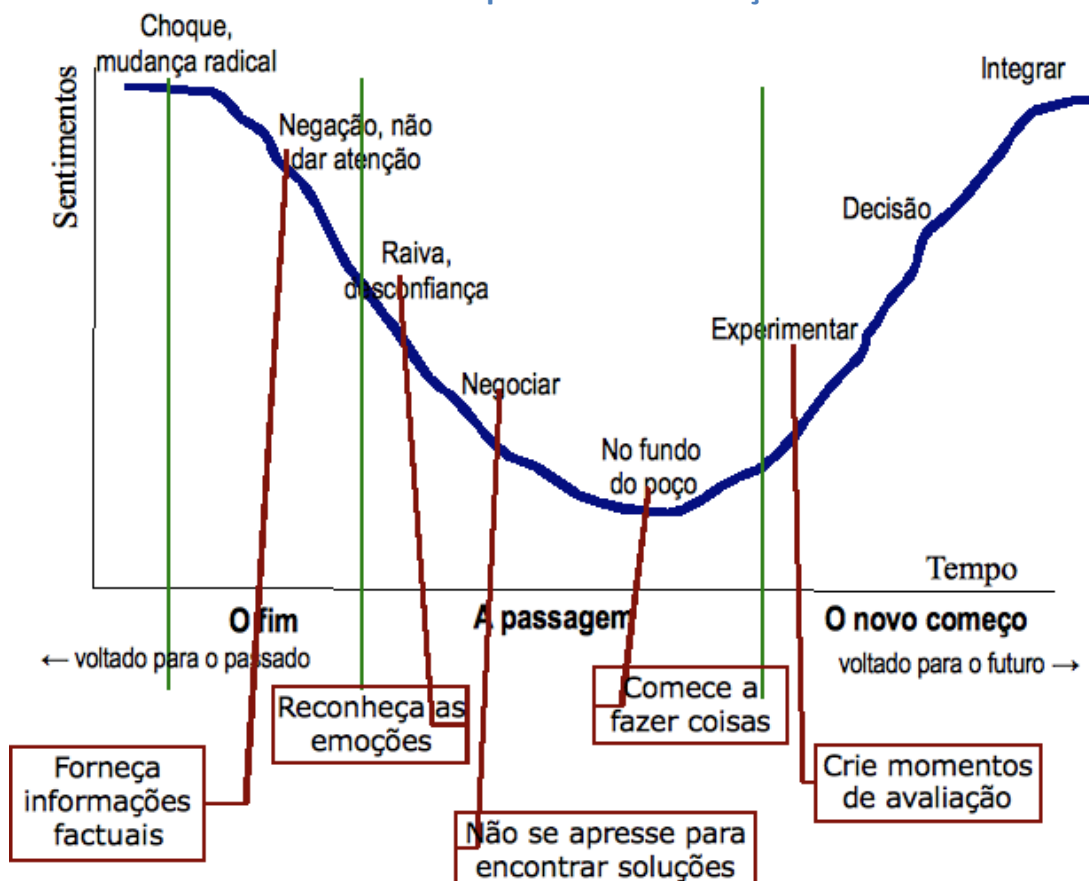
Uma vez que a virada no mundo externo já aconteceu, mas a virada no mundo interno ainda não, você entra numa espécie de “terra de ninguém”, na qual você não se sente confortável de forma alguma. É aqui que você corre o maior risco de uma estagnação ou até insucesso da mudança que foi iniciada.

Fase 3: Um novo começo

Um processo de transição começa com um fim e termina com um novo começo. Um novo começo somente pode ser feito, se você concluiu o velho e encontrou o seu caminho através do campo selvagem da terra de ninguém da fase 2. Deve surgir espaço para o novo. Somente depois disso, as pessoas são capazes para se conectar com algo novo. E um novo começo significa que se cristalizam novos pensamentos, valores e convicções e que surgem novas maneiras de liderança, cooperação e comunicação.

Pergunta: Observe o processo de mudança a partir do seu próprio caso: Que tipo de processo você desenha para cuidar bem do processo de transição? Para tal você pode utilizar o roteiro Transição.

O que você pode fazer para apoiar seu colaborador durante um processo de transição?



11 Dicas:

1. Tente vivenciar que é possível aprender de uma transição.
2. Diferencie fatos de sentimentos.
3. Vivencia conscientemente os sentimentos: reconheça-os e se possível, expresse-os em palavras.
4. Não se apresse na busca de soluções.
5. Busque se distrair quando tudo for demais para você.
6. Procure usar rituais (para a despedida, o novo começo entre outros).
7. Se dê o tempo para refletir sobre o passado e reorientação para o futuro.
8. Tome consciência que o passado não era nem certo nem errado; apenas vai ser diferente daqui para frente.
9. Procure pessoas com quem conversar.
10. Tome o tempo para experimentar; utilize o espaço que a mudança pode lhe dar.
11. Faça pequenos passos e celebre os sucessos.

Checklist¹ Transição

Primeira parte: Gerenciar o fim

- Aprofundei-me o suficiente na mudança e identifiquei quem perderá algo (inclusive eu mesmo)? Consigo perceber isso pelo sentir? Tenho deixado transparecer isso?
- Dei a oportunidade a colaboradores para passar o luto e tenho os protegido contra tentativas bem intencionadas para represar sua raiva ou tristeza?
- Tenho pensado em formas para compensar as perdas?
- Estou dando informação suficiente e faço isso sempre de novo?
- Tenho indicado claramente o que acabou e o que não?
- Tenho encontrado maneiras para “marcar” o fim?
- Estou cuidando para não criticar o passado, mas encontrar justamente diversas maneiras para honrar o passado?
- Tenho deixado claro que o fim pelo qual passamos foi necessário e por que foi assim?

¹ Heleen Lieferring - Speaker | Master Program Horizontal Leadership Consultancy.

Segunda parte: gerenciar a zona neutra

- Fiz o que pude para normalizar a zona neutra, explicando que é um período inquieto e incerto mas que pode resultar em vantagem para cada um?
- Tenho definido a zona neutra de maneira positiva, por exemplo pensando numa metáfora mais positiva? (P.ex. Um período de incerteza é um período de experimentar)
- Facilitei os colaboradores *som* medida com treinamentos, intervisão, diálogo sobre trabalho, etc.?
- Criei papéis temporários, linhas de comunicação, procedimentos e estrutura organizacional que são necessários para poder atravessar a zona neutra?
- Os meus colaboradores estão dispostos a tomar riscos e experimentar; não estou impedindo ou punindo isso?
- Estou dando um bom exemplo, pensando diversas novas soluções para velhos problemas (problemas dos quais as pessoas dizem que precisam conviver com eles)? Estou estimulando os outros para fazer o mesmo? Nisso tenho atenção para capacidades individuais?
- Estou controlando regularmente se eu mesmo não tento forçar certeza e finalizações, quando seria melhor para a criatividade viver por mais tempo com incerteza e perguntas?

Terceira parte: gerenciar o novo começo

- Na minha própria cabeça e nas expectativas que tenho de outros, diferencio entre o início, que precisa ser planejado, o o início que não pode ser planejado?
- Levei o final da zona neutra em conta, ou estou tentando forçar um novo começo antes mesmo que isso seria possível?
- Tenho desenhado uma imagem viva do resultado da mudança e encontrado formas para comunicar esta imagem?
- Tenho ajudado as pessoas a descobrir o quanto antes qual o papel elas irão exercer no resultado dessa mudança? Neste momento tenho tido atenção para os indivíduos?
- Tenho verificado se nossas políticas, procedimentos e prioridades são consistentes com o novo começo, de modo que inconsistências não emitem sinais contraditórias?
- Estou cuidando que com os meus próprios atos transmito as atitudes e o comportamento que eu quero que os outros desenvolvam?
- Introduzi nos meus planos um certo número de momentos de sucesso para ajudar as pessoas a restabelecer a sua auto-confiança e visualizar uma imagem de sucesso da transição?
- Encontrei maneiras para celebrar o novo começo?

Tenho dado atenção suficiente ao fato que este processo de mudança acontece dentro de cada um dos colaboradores e que é, portanto, um processo totalmente individual?