



Leo Wilhelm



Jakob van Wielink

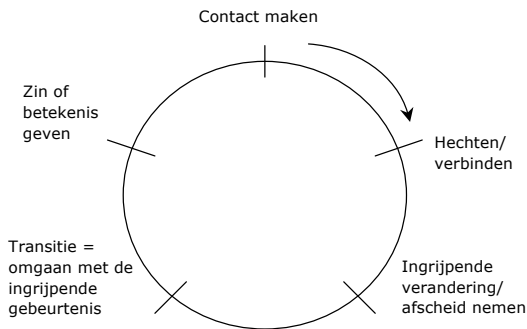
Loopbaanontwikkeling en veranderingsprocessen

Transitie en de betekenis van werk

Leo Wilhelm & Jakob van Wielink

Mensen hechten zich niet alleen aan andere mensen, maar ook aan hun werk. Wanneer dat werk verandert of verdwijnt, kan dat als zeer ingrijpend worden ervaren. Het psychologisch proces dat mensen dan doormaken, noemen we transitie. De activiteiten die een organisatie onderneemt om deze verandering voor medewerkers hanteerbaar te maken, noemen we transitie management. Wat zijn daar de onderdelen van?

Transitie gaat meer over de wijze waarop mensen met veranderingen omgaan, dan over de inhoud van de verandering zelf. Bij veel veranderingen op het werk, zoals reorganisaties, fusies, bezuinigingen of ontslagen, gaat het vaak juist om de inhoud: wat speelt er precies, hoe staan we ervoor, hoe ziet het nieuwe organigram er uit, wie moeten er weg en wie kunnen er blijven? Informatie en communicatie over die inhoud is zeer belangrijk, maar het is niet het enige waar medewerkers behoefte aan hebben. De Cirkel van hechting (Veenbaas, 2007) maakt duidelijk welke aspecten in transitie nog meer van belang zijn. Het model geeft weer hoe mensen 'rondgaan' in hun relaties met anderen en met hun werk. Zie figuur 1.



Figuur 1. Cirkel van hechting (Veenbaas 2007)

Transitie als een proces van hechten en ontbinden

In het model bestaat de eerste stap uit het maken van contact. Op het werk vindt het eerste contact meestal plaats tijdens de sollicitatieprocedure. Dan wordt onderzocht of een match gemaakt kan worden tussen de eisen en wensen van de organisatie en de eisen, wensen, kennis en kunde van de sollicitant. Bij overeenstemming komt het tot een arbeidscontact tussen de nieuwe medewerker en de organisatie. Veel belangrijker dan het arbeidscontract, is echter het psychologisch contract dat ontstaat.

Een psychologisch contract kunnen we omschrijven als de overeenstemming die mensen beleven over de toezeggingen en verplichtingen die zijn aangegaan tus-

sen henzelf en hun organisatie (Argyris, 1960; Hiltrop, 1996). Het psychologisch contract – ook wel 'verborgen contract' – is geen papieren, juridische werkelijkheid en wordt niet expliciet onderhandeld. Toch zijn het juist deze verwachtingen en de mate waarin de organisatie hieraan tegemoet komt, die het fundament onder de loyaliteit en de betrokkenheid van de medewerker leggen. Juist de schending van dit psychologische contract, een onontkoombaar feit bij ingrijpende veranderingen, is een bepalend element voor de (emotionele) reactie van medewerkers bij veranderingen.

Zo'n ingrijpende verandering is de omschakeling van *life time employment* naar *life time employability*. De organisatie biedt geen baanzekerheid meer tot het pensioen, maar wil wel graag medewerkers behouden en aantrekken die in staat zijn zelfstandig werk te vinden en zich van toegevoegde waarde tonen voor de organisatie. Een veelvoorkomende reactie van medewerkers is dan: 'Julie willen ons er uit werken.' Ook lijnmanagers laten zich in dergelijke termen uit: 'Jullie jagen onze mensen weg.' Voor organisaties kan het moeilijk zijn om de intentie van de werkgever zonder achterdocht te benaderen. Ook vanuit goede bedoelingen blijft de mens een wezen dat eerder verlies (of onzekerheid) vermijdt dan dat het kansen benut of risico's neemt (Kahneman & Tversky, 1979). Toch draagt juist de investering in een cultuur van employability bij aan de gewenste zelfredzaamheid van medewerkers, terwijl het tegelijkertijd zowel de wens als de ervaren druk om te vertrekken, verkleint (Nauta et al., 2009).

Die beruchte en gevreesde periode van onzekerheid is echter niet te voorkomen. Een verandering op het werk begint met een einde en eindigt met een begin (Bridges, 2005). Daar tussenin ligt een neutrale zone met een periode van onzekerheid. Die onzekerheid is niet te vermijden en biedt ook juist kansen. Om die kansen te benutten, moet het einde echter duidelijk gemarkeerd worden en moet er tegelijkertijd een duidelijke en herkenbare visie voor de toekomst zijn.

Bij een ingrijpende gebeurtenis is het nodig om afscheid te nemen en een manier te vinden om met de ingrijp-

pende verandering om te gaan. Alleen dan kan er betekenis gegeven worden en kan een medewerker zich (opnieuw) openstellen voor nieuw contact. Alleen dan kan er sprake zijn van nieuwe hechting aan de gewijzigde situatie. Om de cirkel rond te kunnen gaan op het werk, is het daarom nodig dat de organisatie erkent dat de verandering voor de medewerkers een ingrijpende gebeurtenis inhoudt. Zij moet het einde van de oude situatie en het nieuwe begin duidelijk markeren en ruimte bieden om met deze ingrijpende gebeurtenis om te leren gaan en hier betekenis of zin aan te geven. Zingeving vormt het laatste deel van de cirkel.

Organisaties moeten erkennen dat veranderingen voor medewerkers ingrijpend zijn en moeten de nieuwe situatie duidelijk markeren.

Betekenis van werk

Door de wijziging in een psychologisch contract en het bijbehorende (dreigende) verlies wordt de zin of betekenis die een medewerker aan zijn werk geeft en eraan ontleent, ondermijnd. De vier niveaus van zin en betekenis van Baumeister (1992) maken dit duidelijk:

1. **Doelen/doelgerichtheid:** Wat wil een medewerker bereiken in werk en leven? Los van de vraag of doelen haalbaar zijn, gaat het er vooral om dat de medewerker inspiratie haalt uit deze doelen. Veranderingen op het werk kunnen deze doelen doorkruisen. Het aanpassen of opnieuw vinden van doelen is vaak lastig, ook omdat de eigen doelen niet altijd duidelijk zijn.
2. **Waarden:** Wat zijn de drijfveren van een medewerker? Het gaat hier om intrinsieke motivatoren, zaken die de medewerker belangrijk vindt in het leven en ook in het werk. Hierbij komt vaak de manier waarop de organisatie met de eigen medewerkers omgaat, in het geding. Medewerkers kunnen dan moeite krijgen om hun eigen organisatie nog te herkennen.

3. **Grip op de situatie:** Welke controle heeft een medewerker over de situatie? Het gevoel controle te hebben, is daarbij belangrijker dan de daadwerkelijke invloed die uitgeoefend kan worden. Wanneer er onvoldoende informatie beschikbaar is over een komende verandering, dan komt dit aspect onder druk te staan.
4. **Erkenning/positief zelfbeeld:** Op welke manier doet de medewerker er toe in de organisatie? Welke waarde heeft hij? De erkenning kan zowel van buiten komen als uit de medewerker zelf. Bij bovenvalligheid/ontslag is het moeilijk om het gevoel van toegevoegde waarde voor de organisatie vast te houden. Vaak voelt de medewerker zich met terugwerkende kracht alsnog 'waardeloos'.

Wanneer zingeving op één van deze niveaus niet (meer) kan worden vervuld, spreken we van een verlies van betekenis. Dreigend baanverlies wordt vaak ervaren als een verlies dat de identiteit raakt en kan zo van invloed zijn op alle vier de aspecten van zin of betekenis. En juist vanwege dit verlies is het voor een medewerker ook weer moeilijker om met het oorspronkelijke verlies om te gaan.

Depressieve klachten als gevolg van ontslag hebben een negatieve impact op het vermogen van mensen om nieuw werk te vinden (Vinokur & Schul, 2002). Spanning als gevolg van afgenomen financiële middelen na ontslag speelt hierbij een duale rol. Enerzijds zorgt deze spanning voor een toegenomen motivatie om nieuw werk te vinden, anderzijds nemen hierdoor depressieve klachten toe, waardoor het vermogen om nieuw werk te vinden afneemt. Wanneer een medewerker nieuwe zingeving kan vinden, helpt dit juist om met het verlies om te leren gaan.

De onderliggende overtuigingen met betrekking tot de betekenis van werk zijn veelal onbewust en worden al vroeg in de jeugd van de mens bepaald (Joelson & Wahlquist, 1987). Hierdoor veranderen deze overtuigingen, en daarmee de betekenis zelf, heel langzaam. In de onzekere periode van de neutrale zone ligt er dan

ook een uitdaging om deze overtuigingen en daarmee het psychologische contract zelf, bewust te krijgen en medewerkers tijd en middelen te bieden om met deze verandering om te gaan.

Loopbaanontwikkeling bij transitie

Loopbaanontwikkeling en -begeleiding draagt bij aan employability en kan medewerkers helpen in een transitieproces, als het aandacht besteedt aan zingeving. Als de medewerker zich bewust wordt van zijn doelen en zijn waarden in zijn loopbaan, zal hij het gevoel ontwikkelen greep te hebben op de situatie. Vanuit het zicht op eigen kunnen, is ook de beleving van eigenwaarde hoger.

Erkenning van de ingrijpende gebeurtenis, afscheid nemen en leren omgaan met de ingrijpende gebeurtenis blijven altijd nodig. Er zijn geen *short-cuts*. Je kunt geen onderdeel van de cirkel van hechting overslaan. Medewerkers ervaren het als ondersteunend om zicht te hebben op nieuwe zin of betekenis. Leidinggevendenden kunnen medewerkers hierbij helpen. Dan kunnen de stappen van 'afscheid nemen' naar 'nieuw contact' worden gezet. Hiervoor is het nodig om de confrontatie aan te gaan met de ingrijpende gebeurtenis, de onderliggende betekenis helder te krijgen en deze betekenis opnieuw vorm te geven.

De aanbeveling is dan ook om transitie management in de managementlijn te borgen en hieraan vorm te geven in het kader van loopbaanbegeleiding. Iedere manager is daarmee in ieder geval ook een transitie manager die in staat mag zijn om betrokken te zijn bij de psychologische en emotionele effecten van veranderingen op het werk bij de medewerkers. ■

Leo Wilhelm heeft meerdere jaren ervaring als leidinggevende en coach in het bedrijfsleven en bij de rijks-overheid. Hij maakt onderdeel uit van een community van veranderaars met als specialisatie transitie management. Leo is gecertificeerd verliesbegeleider en naast zijn werkzaamheden bij de overheid zelfstandig gevestigd. Info: www.troostcoach.nl

Jakob van Wielink is senior adviseur, coach en trainer Leiderschap en Organisatieontwikkeling bij Boertien-groep. Hij is opleider in Boertien's Leergang tot Coach en gastdocent Verlies en rouw bij de Hogeschool van Utrecht. Jakob is coauteur van 'Over de rooie: Emoties bij verlies en verandering op het werk' en het in mei 2012 te verschijnen boek 'Aan de slag met verlies: Coachen bij veranderingen op het werk'.

Info: www.boertiengroep.nl

Literatuur

- Argyris, C. (1960). *Understanding organisational behaviors*. Homewood, Illinois, Dorsey Press.
- Baumeister, R. F. (1992). *Meanings of life*. Guilford Publications.
- Bridges, W. (2005). *Managen van transities, over de menselijke kant van organisatieveranderingen*. Zaltbommel: Thema.
- Hiltrop, J.M. (1996). Het veranderende psychologische contract; HR functie staat voor grote uitdaging, *HRM Select*, 1.
- Joelson, L. & Wahlquist, L. (1987). The psychological meaning of job insecurity and job loss: results of a longitudinal study, *Social Science & Medicine*, 25(2), 179-182.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk, *Econometrica* 47, 263-291.
- Nauta, A., Vianen, A. van, Heijden, B. van der, Dam, K. van & Willemsen, M. (2009), Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 233-251.
- Veenbaas, W., Baarspul-Schipper, I., Reinalda, S. & Broekhuizen, M. (2007). *Passe-partout*, Utrecht: Phoenix Opleidingen.
- Vinokur, A.D. & Schul, Y. (2002). The web of coping resources and pathways to reemployment following a job loss. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 68-83.