

ORGANISATIES ALS VEROORZAKERS VAN VERLIES

REORGANISATIES, ARBEIDSVERLIES EN DE ROL

VAN DE LEIDINGGEVENDE

3.16*Jakob van Wielink en Leo Wilhelm*

Deze wateren zijn veel dieper dan ik dacht
 – Sherlock Holmes, in: *The Reigate Puzzle*

1. AANLEIDING: EEN CASUS

Angélique werkt bij een grote gemeente als intern organisatieadviseur en trainer. De gemeente heeft, voor het eerst in haar geschiedenis, te maken met een gedwongen en grootschalige krimp. Wat eens zo zeker en ‘voor altijd’ leek, is nu voorbij. Er heerst vooral nog veel ongelooft en ongemak. ‘Zal het misschien toch aan ons voorbijgaan?’ Angélique vraagt ondersteuning bij het begeleiden van een managementteam van twaalf leden, dat leiding moet geven aan de reorganisatie, de herplaatsingen en ontslagen. Voor enkele leden van het team is de toekomst bij de gemeente ook onzeker. Angélique begeleidt het team zelf al enkele maanden in intervisie. Ze ontdekt hoezeer de managers worstelen met hun eigen rol en het lastig vinden om de gesprekken over de impact van de reorganisatie op gang te krijgen en te houden. Gesprekken met elkaar, als managementteam en ook met de medewerkers. Over weerstand en verandering, over oud en nieuw en ‘de dingen die voorbijgaan’.

In aanloop naar de eerste sessie worden intakegesprekken gevoerd met de managers. Arend is bezorgd. In de aanloop naar het traject had hij gelezen dat de begeleider veel werkt met ‘rouw’. Hij maakt zich zorgen. Niet zo lang geleden is zijn vader overleden en hij is bang dat de emoties rond dat verlies in de groep tot uiting komen. Dat wil hij zien te voorkomen. ‘Hoe zal het gaan, hoe werk je, waarover gaan we het hebben, kan ik ook gaan als het te emotioneel wordt?’ (Van Wielink, 2013).

2. INLEIDING

Binnen de verschillende levensgebieden van verlies (De Mönnink, 2008) neemt het werk een speciale plek in. Niet alleen nemen we onszelf en daarmee ons verlies mee wanneer we (weer) naar het werk gaan, het werk zelf kan ook de bron van verlieservaringen zijn (Bridges, 2005, Cozijnsen en Van Wielink, 2012, Fiddelaers-Jaspers en Van Wielink, 2014).

Hoewel verschillende soorten verliezen onderling niet vergeleken kunnen worden, roept ook het verlies van werk, functie of baan(zekerheid) door boventaligheid, reorganisatie of fusie, ontslag of pensionering rouwreacties op (Kets de Vries en Balazs, 1997). In deze bijdrage gaan we specifiek in op deze vormen van verlies.

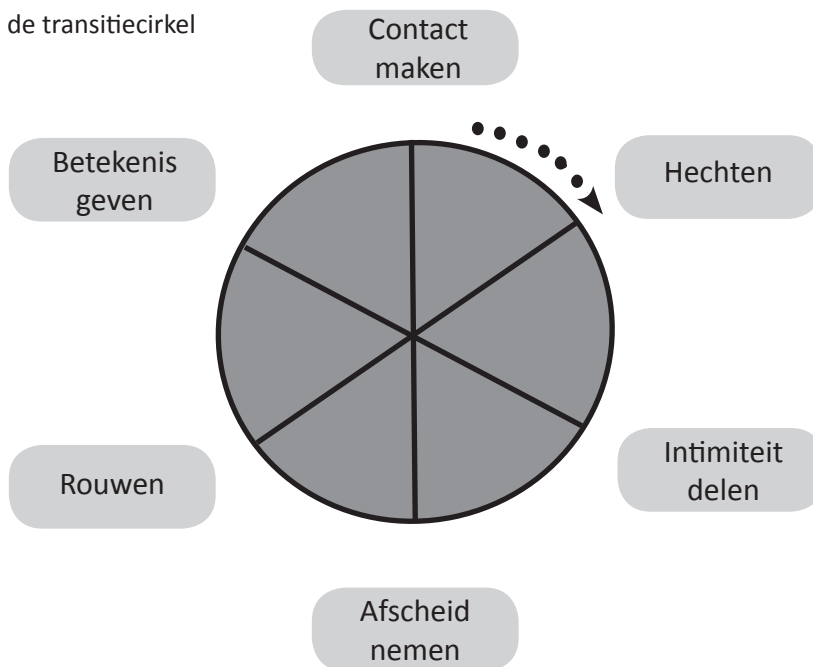
3. DE IMPACT VAN VERLIES, VEROORZAAKT OP HET WERK

De effecten van en reacties op verlies van baan(zekerheid) kunnen bijzonder heftig en zelfs traumatiserend zijn. Berucht in dat kader is de situatie bij France Télécom, waar in 2008 en 2009 zeker 30 werknemers zelfdoding pleegden. Sindsdien is dat aantal opgelopen tot 58 werknemers die een voortijdig einde aan hun leven hebben gemaakt. ‘Het personeel van France Télécom is in de afgelopen jaren in een situatie beland waarin sprake is van een verhoging van psychosociale risico’s. (...) Er is eenduidig bewijs dat de ontstane situatie een gevolg is van veranderingen in het personeelsbeleid in de afgelopen jaren.’ (Boerties, 2011) Volgens dit onderzoek is ‘het aannemelijk (...) dat deze negatieve situatie direct of indirect heeft bijgedragen aan de beslissing van individuele werknemers om zelfmoord te plegen’, toch ‘kan dit niet zonder meer worden aangenomen’, omdat de statistische cijfers niet eenduidig zijn en ‘verificatie bij de slachtoffers is immers onmogelijk’ (idem).

Maar ook als de effecten niet zo dramatisch zijn dat ze de (internationale) pers halen, kunnen mensen rouwreacties vertonen als gevolg van veranderingen op het werk. De hechting van mensen aan hun werk loopt via wat ook wel het ‘psychologisch contract’ wordt genoemd (Argyris, 1960, Hiltrop, 1996, Van Wielink en Wilhelm, 2012 a). Ingeval van ontslag, bijvoorbeeld, blijven de rouwreacties dan niet beperkt tot alleen de medewerkers die hun baan verliezen. Ook de medewerkers die wel mogen blijven, kunnen last krijgen van wat wel het *survivor syndrome* wordt genoemd (Kets de Vries en Miller, 1984, Boom, 2009), vanuit het schuldgevoel om wel te mogen blijven, waar anderen moesten vertrekken. Of juist van het *Stockholmsyndroom*, wanneer achterblijvende medewerkers zich laten ‘gijzelen’ door de identificatie met het verleden (Kohlrieser, 2006).

3.1 Over het psychologische contract en de transitiecirkel

Figuur 1: de transitiecirkel



De *transitiecirkel* (ook wel verlies- of hechtingscirkel, Kohlrieser 2006 & 2012; Veenbaas, 2007) symboliseert de rondgang van een mens in zijn relaties.

Ook op het werk spelen deze relaties, of het nu om zakelijke of eveneens meer of minder persoonlijke betrekkingen gaat. In deze relaties nemen we onszelf eveneens mee, met onze verwachtingen en behoeften, vanuit ons systeem van herkomst. Daarnaast hechten we ons ook aan minder tastbare zaken, zoals de aard van het werk, de werksfeer en de bedrijfs-cultuur.

In de stap van *contact* ontstaat ook het *contract*. Naast het juridische arbeidscontract hebben we te maken met het *psychologische contract* tussen werkgever en werknemer. Daarmee bedoelen we de wederzijdse, ongeschreven en onuitgesproken verwachtingen en aannames van werknemers en werkgevers over de toezeggingen en verplichtingen die tussen hen gelden. Het fundament onder het psychologische contract bestaat uit een onbewust besef van onderlinge afhankelijkheid, verwachtingen over betrouwbaarheid in de vorm van voorspelbaarheid en een behoefte aan intimiteit (vgl. Kets de Vries en Balazs, 1997). In dat psychologische contract ontstaat de basis voor de loyaliteit van de werknemer naar het werk, collega's, klanten, etc. Dat contract ontstaat al snel, in de eerste momenten van contact met de nieuwe werkgever en krijgt in de transitiecirkel zijn verdere vorm in de stappen van 'hechten' en 'intimiteit delen'. Juist door het onbewuste karakter van het psychologische contract kunnen veranderingen of schendingen van het contract met heftige emoties gepaard gaan.

In dit psychologische contract zien we de afgelopen tijd belangrijke verschuivingen optreden. Tot vrij recent hield het bijvoorbeeld nog de verwachting in van een *life time employment* (Wielink, van en Wilhelm, 2012 a). Vanuit de werkgever werd een blijvende loyaliteit van de medewerker aan de organisatie verwacht en een volgzzaamheid ten aanzien van de loopbaanmogelijkheden binnen de organisatie. Op hun beurt verwachtten medewerkers een beloning op basis van die loyaliteit en sturing en ondersteuning van een loopbaanperspectief binnen de organisatie. Deze 'oude' vorm van het psychologische contract lijkt gaandeweg echter te worden vervangen door een 'nieuwe' vorm, waarbij de werkgever afscheid heeft genomen van het idee van loyaliteit aan de organisatie, wel maximale betrokkenheid bij het werk vraagt, maar ook mobiliteit en zelfsturing van de eigen loopbaan verlangt. Werknemers verwachten volgens dit nieuwe psychologische contract op hun beurt uitdagende taken en brede mogelijkheden voor ontwikkeling, opleiding en ontplooiing omdat zij zich bewust zijn dat hun blijvende inzetbaarheid ook en vooral een eigen verantwoordelijkheid is.

De spanning ontstaat wanneer oude en nieuwe vormen van het psychologische contract, die zich niet zo scherp van elkaar laten onderscheiden, elkaar kruisen in de organisatie. Organisaties en leidinggevenden aan de ene kant en werknemers aan de andere kant kunnen verschillende opvattingen en behoeften hebben. Daarnaast is het de vraag of en in hoeverre communicatie over veranderingen toereikend is. Dat die arbeidszekerheid inmiddels niet of nauwelijks meer bestaat, wéten we op een bepaald bewust niveau namelijk wel. Toch wordt bij organisatieveranderingen steeds weer duidelijk dat op een dieper niveau die verwachting echter nog steeds aanwezig is (Stein en Van Wielink, 2012).

Enerzijds worden werknemers uitgenodigd en geprest om hun hele persoon in hun werk te stoppen, om (...) op basis van openheid en vertrouwen creatief met collega's samen te werken voor een maximaal productieve inzet van hun arbeidsvermogen. Anderzijds (...) leggen hun persoon en hun emoties bij fusies en reorganisaties nauwelijks gewicht in de schaal. (Kunneman, 2009, blz. 24)

En zo wordt dit psychologische contract vanaf de eerste werkdag óók geschonden: verwachtingen worden niet waargemaakt, inspanning wordt niet voldoende beloond en gewaardeerd. In ieder geval niet in die mate waar vanuit het psychologische contract op gerekend werd. Juist bij veranderingen in de organisatie wordt deze balans al dan niet bewust opgemaakt en zal de 'vereffening' van de openstaande rekeningen een belangrijke rol gaan spelen. Het is precies het psychologische contract dat het scharnierpunt vormt tussen verandermanagement en transitie management.

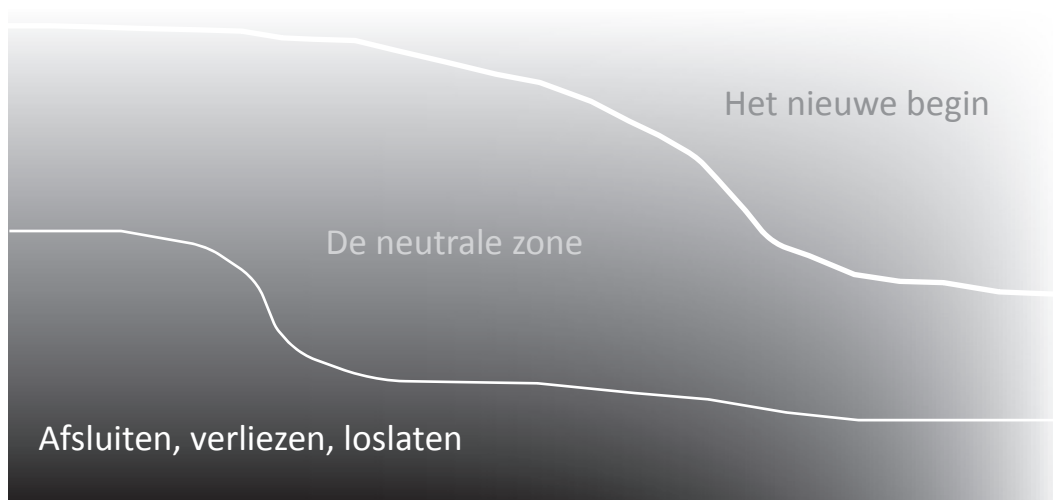
3.2 Verandermanagement versus transitie management

We onderkennen een verschil tussen veranderen (verandermanagement) en transitie (transitiemanagement) (Bridges, 2005):

Veranderingen in organisaties gaan meestal over situaties, zoals een verhuizing naar een nieuw pand, het vertrek van de oprichter van een bedrijf, de reorganisatie van teams, een fusie of een partnership. Deze situationele veranderingen zijn op zich al ingewikkeld genoeg, maar meestal niet zo ingrijpend als transities: het psychologische proces dat mensen doormaken als ze met veranderingen in hun organisatie worden geconfronteerd.

Belangrijk hierbij is om het onderscheid op te merken tussen het veranderaspect van bijvoorbeeld een reorganisatie, waarbij structuur, hiërarchie of locatie gewijzigd worden, en het psychologische en emotionele aspect van de reorganisatie, wanneer medewerkers zich

Figuur 2: de transitiefases



aan dienen te passen aan de gewijzigde situatie en omgeving. Vanuit verandermanagement zou er aandacht moeten zijn voor de transitie, wil de verandering kans van slagen hebben.

Bridges onderkent drie deels parallel lopende fases bij transities:

1. een verandering begint met een einde, het einde van de bekende en vertrouwde situatie: afsluiting, verlies, loslating van de oude situatie;
2. de neutrale zone: onzekerheid over wat blijft en wat verandert;
3. een verandering eindigt met een nieuw begin, met een nieuwe identiteit, energie en zingeving.

Een verandering begint dus met een einde en eindigt met een nieuw begin. Een reorganisatie kan wel formeel met een big bang geïmplementeerd worden, de mens binnen de (re-)organisatie heeft daarvoor tijd en aandacht nodig.

De ‘weerstand’ waar veranderaars werknemers vaak mee labelen, zien we vooral als een uiting van de bij het verlies horende rouw, wanneer deze rouw niet genomen mag worden binnen de organisatie. Verliezen kunnen zich opstapelen wanneer ze niet erkend worden. Niet gerouwde verliezen kunnen leiden tot een verminderde productiviteit. Door rouw te zien als de achterkant van de loyaliteit waarmee de medewerker zich aan de organisatie heeft verbonden, kan er ruimte ontstaan voor een leidinggevende om anders met het betreffende gedrag om te gaan. Deze trouw of loyaliteit heeft de organisatie juist ook nodig, ze doet er ook een beroep op om haar doelen te realiseren. Pas als medewerkers de oude situatie los kunnen laten, kan er sprake zijn van een mogelijkheid om zich aan de nieuwe situatie te verbinden (Kohlrieser, 2012).

Getting over a painful experience is much like crossing monkey bars. You have to let go at some point in order to move forward.

– C.S. Lewis, auteur

Leidinggevend gebruiken vaak de jongleermetafoor, van het grote aantal ballen dat ze in de lucht moeten houden. Ook volgens ons is dit een treffend beeld van de dynamiek en vereiste handelingsvaardigheid binnen een organisatie. Graag willen we echter een onderbelicht aspect van deze metafoor naar voren brengen. Waar leidinggevend deze metafoor vooral gebruiken om de moeite te schetsen die ze moeten doen om de dynamiek onder controle te houden, willen we benadrukken dat de essentie van jongleren niet zozeer zit in het vangen van de ballen. Als je de jongleerballen in de hand wilt houden, hoef je niet te vertrekken uit de uitgangspositie. Je start namelijk al met de jongleerballen in de hand. De kunst van het jongleren is juist om de ballen los te laten, om ze met de juiste richting en snelheid in beweging te brengen. Natuurlijk is vangen ook belangrijk, dat biedt veiligheid aan het einde van de vlucht. Maar vangen is geen doel op zich. Vangen is de tussenstop op weg naar een volgende worp. De worp en het vertrouwen dat met het loslaten wordt meegegeven, dat is de symboliek van leidinggeven aan verandering.

Zo zijn de competenties van leiders, hun toegankelijkheid én hun vermogen om een duidelijke motiverende visie te formuleren, van belang voor het herstellen van vertrouwen in de organisatie. Daarnaast zijn die elementen nodig voor nieuwe hechting en loyaliteit

(Cameron e.a., 1993). Veel leiders komen tijdens reorganisaties als het ware in conflict met hun eigen psychologisch contract. In een vermijdingsstrategie – waarin zij zichzelf niet (kunnen) toestaan te rouwen – richten ze zich vervolgens voornamelijk op organisatie-doelen en minder op de werknemers, hetgeen van grote (negatieve en verzwarende) impact is op het rouwproces van werknemers (Noer, 1993). De werknemer die op zijn beurt geen gelegenheid krijgt of heeft om te rouwen, loopt een vergroot risico op onder meer burn-out (Cordes en Dougherty, 1993).

4. DE LEIDER ALS ‘SECURE BASE’: DE VOORWAARDEN VOOR SUCCESVOL VERANDEREN

Een ervaren (gedwongen) breuk in de loyaliteit veroorzaakt ‘gedoe’. De uitdaging voor de organisatie is om dit ‘gedoe’ vruchtbaar te maken (Swieringa en Jansen, 2005). Een uitdaging die des te groter wordt als de verandering ‘mechanisch’ wordt doorgevoerd. Maar al te snel lijken organisaties geneigd om, niet alleen maar wel vooral bij veranderingen, de *plek der moeite* (Kooistra, 1988) te vermijden.

Het geloof in de maakbaarheid van het goede leven wordt in de eerste plaats ondermijnd door de confrontatie met een categorie vragen die slechts tot op beperkte hoogte oplosbaar zijn op basis van rationele kennis en professionele expertise. Het gaat hier om trage vragen, vragen die intern verbonden zijn met ervaringen van eindigheid, oncontroleerbaarheid en onmacht. (Kunneman, 2009, blz. 17)

De linkerhelft van de transitiecirkel lijkt dan ook niet te verenigen met de verwachtingen van het werk, de druk op de doelstellingen en de targets die gehaald moeten worden. Maar al te gemakkelijk vraagt de organisatie om de transitiecirkel kort te sluiten door van ‘afscheid’ de binnenbocht te nemen naar ‘nieuw contact’. Leidinggevend en lopen in de verandering vrijwel altijd voorop ten opzichte van medewerkers. Zij zijn al langer betrokken en eerder geïnformeerd, waardoor zij op de transitiecirkel al verder opgeschoven zijn. Dat maakt het extra moeilijk om stil te staan bij en begrip op te brengen voor medewerkers die voor het eerst met het afscheid en het verlies geconfronteerd worden. Hierbij komt de persoon van de leidinggevende naar voren. Op welke manier positioneert de leidinggevende zichzelf? Kan hij omgaan met de onmacht en het gebrek aan controle die door het verlies worden opgeroepen, enerzijds bij de medewerkers en anderzijds vooral ook bij zichzelf?

Gangbaar is om de leidinggevende verschillende rollen of petten toe te kennen: die van leider, manager, coach en deskundige. Elke rol vereist andere vaardigheden, ander gedrag. De leidinggevende zet als het ware een andere pet op. Het lastige bij deze benadering is de vraag waar de mens achter de leidinggevende zelf blijft. Welke behoeften heeft de leidinggevende bij de transitie, wat wordt er bij hem of haar zelf geraakt? Alles wat er op leiderschaps- en managementtrainingen geleerd is, blijkt tevergeefs als de leidinggevende het zich niet als mens heeft eigen gemaakt. De eigen drijfveren, hechting, geraaktheid en behoefte van de leidinggevende komen naar boven in tijden van druk, zeker bij verandertrajecten (Kohlrieser, 2012). De aangehangen managementtheorieën kunnen luid verkondigd worden (*theory espoused*), de onderliggende overtuigingen (*theory in use*) en het eigen overlevingsgedrag komen genadeloos zichtbaar naar boven en maken het verschil tussen slagen en falen (Argyris, 1960).

Vanuit de voorbeeldfunctie die leidinggevendenden hebben, ook in het omgaan met tegenslagen, ontstaat de ruimte voor medewerkers binnen een organisatie om hun persoonlijke ervaringen van zowel succes als verlies in te brengen. In dit voorbeeld voor anderen mag de leidinggevende eerst op zoek naar inspirerende voorbeelden voor zichzelf. In de eigen geschiedenis levert dit altijd de confrontatie met onder meer de eigen ouders, opvoeders en leraren op (Kohlrieser, 2012). Pas wanneer leidinggevendenden zichzelf als *secure base* opstellen voor anderen, kunnen medewerkers op die manier hun maximale potentieel bereiken. Een *secure base* is dan een persoon die veiligheid en bescherming biedt en van daaruit ook een bron van inspiratie en energie is om uitdagingen aan te gaan en risico's te nemen. Een *secure base* kan overigens ook een plaats, doel of voorwerp zijn. Een leidinggevende bouwt, vanuit de confrontatie met de eigen geschiedenis van gehechtheid, aan het vertrouwen in de relatie met de medewerker. Door, vanuit de zorg voor veiligheid en bescherming, inspiratie en uitdaging aan te brengen, werkt de leidinggevende vanuit *secure base leadership* (Kohlrieser, 2012).

Laten we even teruggaan naar en verder bouwen op onze casus. De eerste sessie met de managers opent met een oefening waarin zij symbolisch op de plek gaan staan waar ze vanmorgen vertrokken zijn. Daar bedenken ze voor zichzelf en delen ze met elkaar wat ze daar die ochtend achtergelaten hebben. Waar hebben ze afscheid van genomen en wat betekent dat voor hen? Na dit voorzichtige begin volgen de stappen op de transitiekring en onderzoeken de managers in tweetallen hoe zij van huis uit met hechting en onthechting hebben leren omgaan. Er ontstaat een intieme ruimte, waarin de boodschappen en overtuigingen van vroeger over hoe om te gaan met verlies en verandering tegen het licht worden gehouden. *Secure bases* uit de persoonlijke geschiedenis worden benoemd, hun rol en voorbeeld worden expliciet gemaakt. Ook het gemis en het verlangen krijgen een plek op de levenslijn. De eigen voorbeeldfunctie als *secure base* voor anderen krijgt gestalte. Aan de hand van de stappen op de transitiekring oefenen de managers met het stellen van vragen. Aan elkaar, zoals ze die ook aan de medewerkers zouden willen stellen. Over contact maken, verbinden. Open vragen stellen, wachten op antwoorden, luisteren, stil blijven, verduren als er niet direct een antwoord komt. Niet invullen. Het valt niet mee. Ook deze managers zijn gewend te praten, uit te leggen, te overtuigen. Ben je dan in contact? 'Ja... nou, ik weet het niet zeker,' luidt de schuchtere reactie. Hoe ken je de ervaring dat je sprak en niet gehoord werd? 'Die ken ik heel goed,' luidt het antwoord, met een stille, berustende glimlach. (Van Wielink, 2013)

5. HET FACILITEREN VAN WERKELIJK AFSCHIED NEMEN

De grote vraag in deze context is hoe een organisatie medewerkers van de ene naar de andere fase weet te leiden. Hoe begeleiden we medewerkers bij een verandering? In elk geval door stil te mogen staan, door tijd te nemen en terug te mogen en durven kijken (Brockner, 1988). Door anders naar weerstand te kijken, namelijk als rouw na een breuk in de hechting en loyaliteit aan het oude vertrouwde, aan de bekende werkwijze, aan de vertrouwde omgeving. Om de medewerker te helpen met het verlies om te gaan, moeten we de cirkel terugvolgen tot het moment van het verlies. Erkennen dat er verliezen zijn geleden en waar

nodig faciliteren bij het bewust afscheid nemen. Met een ritueel bijvoorbeeld, iets om het moment symbolisch in de tijd te markeren.

Rituelen, ook geheel nieuwe, blijken bewezen effectief in het omgaan met rouw als gevolg van ingrijpende gebeurtenissen, ongeacht of deelnemers 'geloof' hechten aan het ritueel (Norton & Gino, 2014). Het gevoel van controle raakt door verliezen vaak grotendeels ontregeld. Door het uitvoeren van rituelen neemt het gevoel van controle over de situatie weer toe (idem). Deze 'greep' op de situatie maakt een belangrijk onderdeel uit van het vermogen om betekenis toe te kennen (Baumeister, 1992). Dat is een essentiële stap op de transitiecirkel, van 'rouwen' naar 'contact maken', om opnieuw verbinding aan te gaan.

Rituelen dienen als eerbetoon aan het verleden en zijn effectief in de fase 'afscheid nemen' bij de start van de verandering. Zo kan er continuïteit worden aangebracht tussen de oude en de nieuwe vorm van de organisatie, of het oude en nieuwe gebouw bij een verhuizing, door voorwerpen met een symbolische lading uit de oude organisatie of het oude gebouw een zichtbare plek te geven in de nieuwe organisatie of het nieuwe gebouw. Dergelijke voorwerpen werken dan als *transitional objects* uit de kinderpsychologie (Winnicott, 1951). Een *transitional object* betreft 'een object, dat objectief en voor onze waarneming uitsluitend hoort tot de externe realiteit, maar dat voor het kind evenzeer een deel is van hemzelf en van zijn binnenwereld als een deel van de buitenwereld' (Witte, 1980). Typische *transitional objects* uit de kindertijd zijn knuffels en dekentjes die de nestgeur in zich dragen en daarmee symbool staan voor de veilige hechting. Dan blijkt 'dat transitionele fenomenen eigenlijk nooit uit ons leven verdwijnen; de *transitional area of experience* blijft in het volwassen leven bestaan als een ontmoetingspunt tussen binnen- en buitenwereld' (idem en analoog Kets de Vries en Balazs, 1993).

De overgang tussen de verschillende fases uit het model van Bridges houden een transitie van de oude vertrouwde en veilige situatie in naar een nieuwe, onbekende en daardoor mogelijk bedreigende situatie. Vanaf het afscheid nemen en loslaten moeten werknemers zich via de neutrale zone een weg banen naar een nieuw begin:

Het is niet zozeer dat we bang zijn voor verandering of zo verknocht zijn aan onze oude manieren van doen, het is wat daar tussenin zit waar we bang voor zijn. We voelen ons alsof we tussen trapezes zweven. Als Linus, wanneer zijn dekentje in de droger zit. We hebben niets om ons aan vast te houden.

– Marilyn Ferguson, Amerikaans futuriste

Voorwerpen uit de oude organisatie dragen symbolische waarde en betekenis. Door deze betekenis door werknemers expliciet te laten maken in een afscheidsbijeenkomst om het einde van de oude organisatievorm te 'vieren' en deze voorwerpen bijvoorbeeld in een vitrinekast ten toon te stellen in de nieuwe organisatie, ontstaat er een verbinding tussen oud en nieuw die de loyaliteit en betrokkenheid vergroot.

De communicatie die nodig is om een transitie door te komen vergt meer dan de gangbare communicatie over de vorm, inhoud en voortgang van de verandering. Communicatie rondom verandering is altijd al een moeilijk gebied. Medewerkers klagen steevast dat er

te weinig gecommuniceerd wordt. Veranderaars en leidinggevendenden realiseren zich maar al te goed dat wat ze te melden hebben onrust teweeg zal brengen, waardoor ze de keuze kunnen maken om nog maar even te wachten met communiceren 'totdat het echt zeker is' (Cameron, 1994). Belangrijker echter nog dan de inhoud, vorm en frequentie van de communicatie, is de toon en de onderwaterlaag van de communicatie: gevoel en intentie (Schulz Von Thun, 1982). Juist het expliciet maken en het aanspreken van deze onderliggende laag is nodig om het juiste gesprek op het juiste niveau te kunnen voeren. Gesprekken die echt over de wederzijdse geraaktheid moeten kunnen gaan en niet in goede bedoelingen alleen blijven hangen. 'Managers cannot assume that the good intentions that may underlie particular episodes of downsizing will be enough to ensure widespread understanding, support, or compliance.' (Tourish e.a., 2004)

Wanneer er niet alleen afscheid genomen moet worden van een oude organisatievorm of een oud gebouw, maar ook van werknemers, door boventaligheid of ontslag, ligt er een extra verantwoordelijkheid bij de werkgever om dit te organiseren. Enerzijds zou de organisatie ontslagen medewerkers als ambassadeurs moeten willen blijven zien en hangt alles van de wijze van aanzeggen van ontslag en het nemen van het afscheid af. Anderzijds is er ook een significant effect op de achterblijvers, die zien hoe er met ontslagen collega's wordt omgegaan en die vaak in onzekerheid achterblijven, met de vraag wanneer ze zelf aan de beurt zijn. Maar al te vaak wordt er voorbijgegaan aan de emotionele onzekerheid bij de achterblijvers, die 'dankbaar zouden moeten zijn' omdat ze (vooralsnog?) mogen blijven. Vanuit goed werkgeverschap is het belangrijk goed afscheid te nemen van de medewerkers die moeten vertrekken. Het is echter evenzeer een kwestie van goed ondernemerschap, om *survivor syndrome* en *survivor guilt* en het daarbij behorende verlies aan productiviteit te voorkomen. (Van Wielink en Wilhelm, 2012 b)

6. AANPAK IN HET WERKEN MET TRANSITIE: ENKELE SCHETSEN VOOR DE BEGELEIDER

Het was een wijze raad die ik ooit aan een jongeling hoorde geven: 'Doe altijd datgene waarvoor je bang bent!'

– Ralph Waldo Emerson

Er zijn globaal drie aanpakken te onderscheiden in het werken met de transitiecirkel:

1. een aanpak gericht op bewustwording van de leiding en het management van organisaties middels workshops/training om deze thematiek te herkennen en er mee te kunnen omgaan;
2. een aanpak gericht op bewustwording middels workshops/training voor groepen medewerkers, vanuit het idee van veerkracht in het omgaan met de eigen moeite met afscheid en verandering;
3. een aanpak gericht op individuele begeleiding van leidinggevendenden of medewerkers die (dreigen) vast (te) lopen in de verandering.

Alle drie de aanpakken hebben hun nut en hun belang in de praktijk. Er is geen strikte volgorde, hoewel de volgorde wel vaak voorkomt van boven naar beneden wanneer een organisatie bewust met een verandering om wil gaan. Vaak signaleert de leiding dan dat de

verandering niet verloopt zoals voorzien, gepland of gewenst. Wanneer de eigen veranderinterventies binnen de organisatie niet toereikend blijken te zijn en wanneer er aandacht komt voor de emotionele en psychologische aspecten van de verandering, kan deze vraag naar begeleiding vanuit het perspectief van omgaan met verlies ontstaan. De aanpak om dan eerst de leiding te informeren en te trainen, in een top-downbenadering, verzekert de begeleider van draagvlak en commitment binnen de organisatie, nodig voor de volgende stap. In de volgende stap worden ook de medewerkers betrokken en richt de begeleiding zich op het totale groepsproces. Hierin mag de zichtbare rol van de eigen leiding binnen de organisatie niet ontbreken. De verandering is niet iets dat alleen de medewerkers aangaat, de voorbeeldfunctie van de leiding is onmisbaar. Tot slot kunnen medewerkers die na de groepssessies nog niet in staat zijn op eigen kracht de volgende stap te zetten op individuele basis begeleid worden.

Omgekeerd kan het voorkomen dat een medewerker met een hulpvraag komt, waarna blijkt dat verlies op het werk aanleiding vormt voor de ervaren problematiek. In die situatie, waarin de start ligt in de individuele begeleiding, zou er sprake kunnen zijn van een bottom-upbenadering wanneer meerdere medewerkers binnen de organisatie problemen ervaren. In alle aanpakken staat werken met en vanuit de stappen op de transitiecirkel centraal. Alles is gericht op het kunnen zetten van stappen van afscheid naar verbinding met de nieuwe situatie, volgens het model van Bridges.

Zowel voor de training/workshop als de individuele begeleiding geldt dat er eigenlijk geen verschil is tussen 'doen' (werken met oefeningen, gebaseerd op de cirkel) en 'zijn' (aanwezig zijn met het besef van je eigen achtergronden van verlies, je eigen hechting en je eigen overleven). Uitleg over de transitiecirkel en de transitiefases staat in het teken van psycho-educatie en is een cognitieve benadering. Door deze te combineren met de eigen ervaring van de deelnemer, ontstaat het maximale effect van 'begrijpen' en 'voelen'. Door deze twee benaderingen samen te brengen ontstaat de dynamiek waarin de coping van de betrokkene maximaal kan gaan bijdragen aan de gewenste beweging en richting. Of dat nu een beweging van afscheid nemen of juist van verbinden is.

Er is dan ook geen enkel bezwaar om 'oud en nieuw', in de vorm van vertrekkende medewerkers of leidinggevenden en blijvende medewerkers of leidinggevenden, te combineren in de aanpak. Het lijkt veilig om deze groepen te splitsen, maar juist in de combinatie en het delen van de verhalen van afscheid, verbinding en moeite kan de ruimte ontstaan die nodig is om de beweging te maken.

Alles binnen de training, workshop en begeleiding staat dan ook ten dienste van de stappen op de cirkel en de overgangen van de fases. Van het welkom heten in de groep, het voorstellen met naam, het meebrengen van een symbool dat staat voor de betekenis van het werk, alsook de oefeningen van afscheid nemen in de persoonlijke en zakelijke context. Via inzicht in de ingrijpende gebeurtenissen in de eigen levensgeschiedenis en bewustwording van wat daarbij wel of niet helpend is geweest, ontstaat een beeld op de eigen behoeften en hoe anderen daar helpend aanwezig kunnen zijn. Deze ingrijpende gebeurtenissen kunnen, voor het doel van de werkvorm, zowel vanuit de privésfeer als vanuit

de werkomgeving komen. Om binnen de groep te kunnen werken met deze persoonlijke ervaringen, vragen we de deelnemers wel altijd om een ervaring te nemen die al dusdanig in het verleden ligt dat er binnen de context van de oefening constructief mee gewerkt kan worden, zonder dat de deelnemer door de herbeleving volledig overweldigd wordt. Hoewel er geen garanties zijn, helpt dit om binnen het spanningsveld van de zakelijke context en de persoonlijke beleving te kunnen werken.

Laten we naar het slot gaan van onze casus. In de herbeleving van de persoonlijke ervaringen met verlies en verandering komt ook de vraag naar zin en betekenis naar voren. De stap om de transitiecirkel 'rond' te maken, gaat over de zingeving van de managers zelf, maar ook over die van de medewerkers. Hoe gaat de manager daar mee om? Juist het niet op voorhand maakbaar zijn van de antwoorden op de vragen naar de persoonlijke betekenis van werk en relaties, maakt dat de manager die niet kan oplossen, hij staat op een bepaalde manier met lege handen. De onmacht om met de eigen onzekerheid en die van de medewerkers om te gaan is voelbaar in de zaal.

Het delen van deze kwetsbaarheid tijdens de sessie gaat aarzelend. Er wordt gekeken naar de hogere manager in de groep. De grenzen worden afgetast, de veiligheid is nog niet op voorhand gegeven. De wil om tevoorschijn te komen, om gezien en gehoord te worden, is levensgroot aanwezig. Als het hoofd even weg is, klinkt uit de groep: 'We hebben nog nooit zo met elkaar gesproken. En het is zo zicht- en voelbaar dat de behoefte intens aanwezig is en dat het ons verder brengt, naar elkaar toe. Zo leren we werkelijk.' (Van Wielink, 2013)

7. TOT SLOT: AUTHENTICITEIT EN CONSISTENT GEDRAG

Veranderingen op het werk zelf, zoals reorganisaties en fusies, verhuizing naar een nieuw gebouw en (de dreiging van) boventalligheid en ontslag zijn belangrijke veroorzakers van rouw. Belangrijke indicatoren hierbij zijn het psychologische contract dat (meestal onbewust) tussen werkgever en werknemer gesloten is en waar zowel werkgever als werknemer de eigen behoeften en verwachtingen in meeneemt. Door deze persoonlijke kleuring van de werkrelatie kunnen veranderingen op het werk niet anders dan in een persoonlijke relatie tussen leidinggevende en medewerker worden doorgevoerd. Beider persoonlijkheid en beider persoonlijke geschiedenis van hechting en omgaan met eerdere verlieservaringen is van doorslaggevende betekenis voor de manier waarop de verandering kans van slagen heeft.

Minimale randvoorwaarde voor een geslaagde verandering is dat alle betrokkenen ook daadwerkelijk worden betrokken in het transitieproces. Hierdoor ontstaat een vorm van gedragenheid. Essentieel bij de gehele transitie is de mate waarin het leidinggevenden lukt om vanuit de eigen persoonlijkheid verbinding te houden met de behoeften van individuele medewerkers. Het spreekt daarbij voor zich dat iedere nieuwe fase ook consistentie in het gedrag van leidinggevenden en executives vraagt.

LITERATUURLIJST

- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behaviors*. Homewood, Illinois: Dorsey Press.
- Baumeister, R.F. (1992). *Meanings of life*. New York: Guilford Publications.
- Boerties, J.J. (2011), *De France Télécom Zelfmoordcrisis. Een case study naar de oorzaken van de problematiek*. Enschede: Bachelor Thesis Universiteit Twente.
- Boom, M. aan den (2009), *Reorganisaties en het survivor syndroom: vormen survivors een vergeten groep? Een studie naar de manier waarop organisaties omgaan met achterblijvers ten tijde van een reorganisatie*. Tilburg: Master thesis Universiteit Tilburg.
- Bridges, W. (2005), *Managen van transitities, over de menselijke kant van organisatieveranderingen*. Zaltbommel: Thema.
- Brockner, J. (1988), 'The effect of work layoffs on survivors: Research, theory, and practice.' In B.M. Staw en L. L. Cummings (red.), In: *Research in organizational behavior* (Vol. 10). Greenwich, CT: JAI Press.
- Cameron, K.S. (1994), 'Strategies for successful organizational downsizing.' In: *Human Resource Management*. 189-211.
- Cameron, K.S., Freeman, S.J., en Mishra, A.K. (1993), 'Organizational downsizing and redesign.' In G.P. Huber en W.H. Glick (red.), *Organizational change and redesign*. Oxford: Oxford University Press.
- Cordes, C.L. en Dougherty, T.W.A (1993), 'A review and an integration of research on job burnout.' In: *Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.
- Cozijnsen, B. en Wielink, J.P.J. van, (2012), *Over de rooie. Emoties bij verlies en verandering op het werk*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Fiddelaers-Jaspers, R. en Wielink, J.P.J. van (2014), *Aan de slag met verlies, Coachen bij veranderingen op het werk*. Utrecht: Ten Have.
- Hiltrop, J.M. (1996), 'Het veranderende psychologische contract. HR functie staat voor grote uitdaging.' In: *HRM Select*, nummer 1, Kluwer bedrijfswetenschappen.
- Kets de Vries, M.F.R. (2007), *Wat leiders drijft. Een klinische benadering van gedragsverandering in organisaties*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.
- Kets de Vries, M.F.R. en Balazs, K. (1997), 'The Downside of Downsizing'. In: *Human Relations*, Vol. 50, No. 1.
- Kets de Vries, M.F.R. en Miller, D. (1984), *The neurotic organization: Diagnosing and changing counterproductive styles of management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kohlrieser, G. (2006). *Hostage at the Table. How Leaders can Overcome Conflict, Influence Others, and Raise Performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kohlrieser, G., Goldsworthy, S. en Coombe, D. (2012). *Care to Dare - Unleashing Astonishing Potential Through Secure Base Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Kooistra, J. (1988). *Denken is bedacht, de geschiedenis van de kwaliteit van het sociaal-wetenschappelijk denken in de 20e eeuw*. Culemborg: Giordana Bruno.
- Kunneman, H. (2009). *Voorbij het dikke-ik, bouwstenen voor een kritisch humanisme*. Utrecht: Humanistic University Press.
- Mönnink, H.J. de (2008), *Verlieskunde. Handreiking voor de beroepspraktijk*. Doetinchem: Reed Business.
- Noer, D.M. (1993), *Healing the wounds: Overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Norton, M.I. en Gino, F. (2014), 'Rituals Alleviate Grieving for Loved Ones, Lovers, and Lotteries'. In: *Journal of Experimental Psychology: General*, Vol. 143, No. 1, 266–272.
- Parks, C.M. (1972), *Bereavement: Studies of grief in adult life*. Madison, CT: International Universities Press, 1972.
- Schulz Von Thun, F. (1982). *Hoe bedoelt u? Een psychologische analyse van menselijke communicatie*. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Stein, P. en Wielink, J.P.J. van (2012), 'Loslaten? Verbindend leiderschap in organisaties als open systemen'. In: *Opleiding & Ontwikkeling*, februari.
- Stroebe, M.S. en Schut, H.A.W. (1999), 'The Dual Process Model of Coping with Bereavement: Rationale and Description'. *Death Studies* 23: 197–224.
- Swieringa, J. en Jansen, J., (2005), *Gedoe komt er toch: Zin en onzin over organisatieverandering*. Schiedam: Scriptum.
- Tourish, D., Paulsen, N., Hobman, E. en Bordia, P. (2004). 'The downsides of downsizing: communication processes and information needs in the aftermath of a workforce reduction strategy'. In: *Management Communication Quarterly*, Vol. 17, No. 4, 485-516 .
- Veenbaas, W. e.a. (2007). *Passe-partout*. Utrecht: Phoenix Opleidingen.
- Wielink, J.P.J. van en Bouwmeester, J.W. (2011), 'Communicatie bij reorganisaties'. In: *HR Rendement*, november.
- Wielink, J.P.J. van en Wilhelm, L. (2012-2014), 'De Transitiecirkel, een zesluik.' Via: <http://jakobvanwielinkblog.wordpress.com/>.
- Wielink, J.P.J. van en Wilhelm, L. (2012-2014), 'Het Transitie-model, een drieluik.' Via: <http://jakobvanwielinkblog.wordpress.com/>.
- Wielink, J.P.J. van en Wilhelm, L. (2012 a). 'Transitie en de betekenis van werk. Loopbaanontwikkeling en transitie'. *Loopbaanvisie*, nummer 1.
- Wielink, J.P.J. van en Wilhelm, L. (2012 b), 'Pink Slip. Tussen boventaligheid en ontslag'. In: *P&O Actueel*, februari.
- Wielink, J.P.J. van (2013), 'Zal ik weggaan? Over verbinding in tijden van boventaligheid en ontslag en de uitnodiging voor de leidinggevende'. In: *Verlies. Wegwijzers in Land van Rouw*.
- Winnicott, D. W. (1951), 'Transitional objects and transitional phenomena'. In: *Collected Papers: Through Paediatrics to Psychoanalysis*, 249-262, New York: Basic Books Inc.
- Witte, H. F. J. de (1980), 'Over de ontwikkeling van het transitionale object'. In: *Tijdschrift voor Psychiatrie* 22, no. 5, blz. 296-311.