



Zal ik weggaan?

Zal ik verdrietig worden en weggaan?

*Zal ik het leven eindelijk eens onbelangrijk vinden,
mijn schouders ophalen*

en weggaan?

*Zal ik de wereld neerzetten (of aan iemand anders geven),
denken: zo is het genoeg,
en weggaan?*

*Zal ik een deur zoeken,
en als er geen deur is: zal ik een deur maken,
hem voorzichtig opendoen
en weggaan – met kleine zachtmoedige passen?*

Of zal ik blijven?

Zal ik blijven?

Toon Tellegen

OVER VERBINDING IN TIJDEN VAN BOVENTALLIGHEID EN ONTSLAG EN DE UITNODIGING VOOR DE LEIDINGGEVENDE

ZAL IK WEGGAAN?

Het eerste contact...

Het is twee jaar geleden dat ik in contact kom met Angélique. Ze 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. Het lijkt voor veel werknemers de wereld op zijn kop. De effecten van de crisis en het bezuinigingsbeleid raken nu echt ook de overheid. Wat eens zo zeker en 'voor altijd' leek, is nu voorbij. Er heerst vooral nog veel ongelof en ongemak. 'Zal het misschien toch aan ons voorbij gaan?'

Angélique nodigt me uit om te komen spreken over de mogelijke begeleiding 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 op gang te krijgen en te houden over de impact van de reorganisatie. Gesprekken met elkaar, als managementteam en ook met de medewerkers. Over weerstand en verandering, over oud en nieuw en 'de dingen die voorbij gaan'.

Langzaam vertrouwen opbouwen

Een jaar na mijn eerste ontmoeting met Angélique en gezamenlijk tasten en

zoeken vinden de eerste sessies plaats. De managers hebben inmiddels allemaal het boek *Aan de slag met verlies* gelezen. Hierin wordt de verliescirkel geïntroduceerd in de context van werk (zie volgende pagina). We nemen deze cirkel ook als uitgangspunt voor de begeleidingssessies. Als een ingang voor gesprek, voor het vinden van een taal om gevoelens en ervaringen bespreekbaar te maken.

In aanloop naar de eerste sessie voer ik vier intakegesprekken met managers. Ik herinner me in het bijzonder Arend. Hij wilde me graag spreken. In het boek had hij het woord 'rouw' vaak gelezen en 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. Hij vraagt me de oren van mijn kop. 'Hoe zal het gaan, hoe werk je, waarover gaan we het hebben, kan ik ook gaan als het te emotioneel wordt'.

Eigen verliesgeschiedenis

Mensen hebben op grond van hun persoonlijke geschiedenis en hun *copingstijl* bepaalde manieren om met veranderingen om te gaan. De een ziet het verlies onder ogen, de ander neigt ertoe de confrontatie (nog even) te vermijden. Managers nemen deze geschiedenis mee in gesprekken die ze voeren met medewerkers. Het bepaalt hoe ze kijken naar gedrag van medewerkers en hoe ze daar al dan niet



JAKOB VAN WIELINK

Jakob van Wielink is verliesdeskundige. Hij is als leiderschaps- en verandercoach en opleider verbonden aan het Expertisecentrum Leiderschap en Organisatieontwikkeling van Boertiengroep. Daarnaast is hij onder meer docent Verliesbegeleiding aan de Christelijke Hogeschool Ede en lid van de Adviescommissie Opleidingen Land van Rouw.
www.verliesenrouwophetwerk.nl

contact mee kunnen maken. Zo herkennen managers al snel 'slachtoffergedrag' in hun team. 'Ze willen niet vooruit, ze blijven er in hangen.' En hoe begrijpelijk: ga er maar eens aan staan om mensen 'mee te krijgen in de verandering'; een taak die je jezelf, al dan niet van bovenaf opgelegd, gesteld hebt. Een taak waarin je voortdurend vooruit loopt op de troepen en het zo vaak lijkt of anderen niet in beweging zijn. Ik ervaar steeds hoe alleen al het woord 'stilstaan', en dat gebeurt op een bepaalde manier in de verkenning van de verliescirkel, bij managers onrust veroorzaakt.

Coping is een begrip uit de psychologie. Het is de manier waarop iemand met stress en problemen en met de daarmee samenhangende emoties omgaat. Een copingstrategie ontstaat op basis van de eigen eerdere (verlies)ervaringen en het eigen karakter.

In deze context vertellen managers me vaak dat ze het ongelooflijk lastig vinden om op het juiste moment hun mond te houden. Om de medewerker niet te overtuigen van nut en noodzaak

van de aanstaande verandering. 'Ik kan toch ook niet zwiĳgend tegenover een medewerker zitten. Als hij me iets vraagt, moet ik wel een antwoord hebben, toch?' Juist hier is een goede voorbereiding zo veel meer dan het halve werk. Want we kunnen best in een boekje lezen dat het slim is om stiltes te laten vallen...maar de praktijk is zoveel weerbarstiger dan het geduldige papier. Om stil te kunnen zijn, is het heilzaam de eigen geschiedenis rondom zwiĳgen en spreken, rust en onrust bij verlies te kennen.

*De geur bij mensen thuis
die aan vroeger herinnert
Geurige halletjes
Die geur herken ik altijd weer
Die hangt in hun jas, in alles
En allen hebben die mensen
het een of ander voorwerp
dat daar al eeuwig hangt.
(...)*

Diana Ozon

De werking van de verliescirkel in organisaties: hechten kun je opnieuw leren

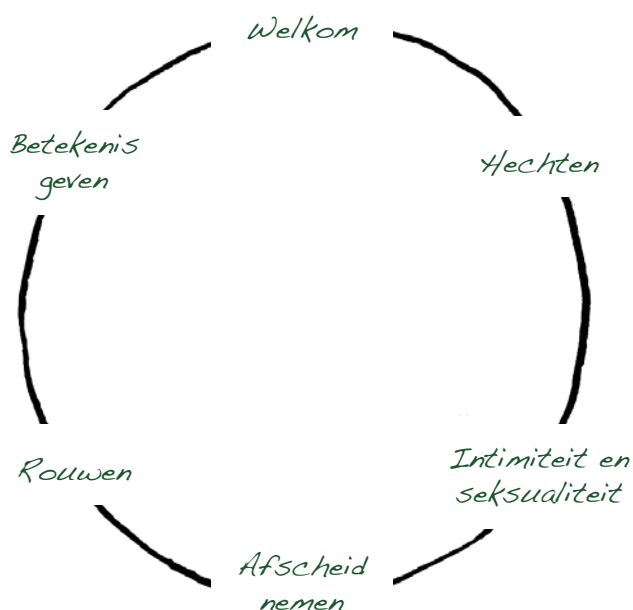
George Kohlrieser, hoogleraar leiderschap en organisatiegedrag, wijst erop

hoe belangrijk het is dat leidinggevend en emotionele banden aangaan met hun medewerkers. Zich hechten is immers onlosmakelijk verbonden met mensen. Mensen hechten zich aan andere mensen, collega's, organisaties en doelen en verbinden zich ermee. Deze hechting inspireert medewerkers en maakt noodzakelijke vitale krachten los. Zo ontstaat ook loyaliteit naar de organisatie. Het verlies van verbinding door scheiding veroorzaakt daarom ook frustratie en teleurstelling en zorgt ervoor dat mensen gedemotiveerd raken. Kohlrieser laat daarbij zien dat veerkracht het vermogen van medewerkers is om de gehele cirkel te doorlopen, waardoor ze terug kunnen komen, zich weer kunnen hechten, de verbinding weer aan kunnen gaan, geïnspireerd kunnen blijven of opnieuw geïnspireerd kunnen worden.

OM STIL TE KUNNEN ZIJN, MOET JE JE EIGEN GESCHIEDENIS RONDOM ZWIJGEN EN SPREKEN KENNEN.

De eerste sessie: windstreken

Ik open de eerste sessie met de managers en nodig ze uit op de plek in de windrichting te gaan staan waar ze in de ochtend zijn vertrokken. Zo, staande in een denkbeeldig kompas, vraag ik ze iets aan elkaar te vertellen over wat zij op de plek waar ze vertrokken achterlieten en wat daarvan voor hen de betekenis is. Na deze voorzichtige landing en een poëtisch intermezzo nodig ik ze uit in tweetallen aan de hand van de verliescirkel te onderzoeken hoe zij met hechting en onthechting leerden omgaan. In vaak ontroerende en intieme dialogen delen de managers wat voor hen waardevol is, hoe ze omgaan met verlies en welke overtuigingen ze van hun opvoeders meekregen over hoe je met verlies en verandering omgaat.



*ik ben een kind
uit Noord, Oost, Zuid, West
ik gooide steentjes
in een vijver
als spel om te vergeten
ik leerde rennen
weg van de plek
waar ik had moeten zijn*

Rob Bartels

Zin en betekenis

Ons teruggaan naar persoonlijke ervaringen met verandering en verlies, is tevens een zoektocht naar de zin en betekenis van gebeurtenissen, of het ontbreken daarvan. Hoe gaat de manager op haar of zijn beurt om met de zoektocht van de medewerker naar zin en betekenis: 'Waarom houdt mijn baan op te bestaan?', 'Hoe kan het werk voor de publieke zaak doorgaan als dit zo kapot bezuinigd wordt?' en 'Wat moet ik nu met mijn werkzame leven?'

Deze zoektocht, óók een sociaal proces, speelt zich natuurlijk af in én buiten het gesprek. Het vinden van werkbare, acceptabele antwoorden maakt dat we ons weer kunnen openstellen voor nieuwe ervaringen, situaties, collega's en werk. In dat zoeken heeft een manager een rol, gewild of ongewild. Maar juist in dat zoeken zal hij vaak ervaren dat 'antwoorden' niet meteen voorhanden zijn. Dat ervaringen van zinloosheid bijvoorbeeld niet met een sluitende redenering weggenomen kunnen worden. Dat geeft dus ook gevoelens van onmacht, niet-weten, niet-kunnen ook. Dat is een hele klus!

Het vervolg

Aarzelend, met onrustige bewegingen komen de managers samen voor de tweede sessie. Er is heel wat losgekomen in de eerste sessie en in de weken ertussen. Er is voorzichtig een andere bril opgezet, er zijn hier en daar heel andere perspectieven ontstaan in het

contact met medewerkers. Vandaag nodig ik de managers uit in drietallen één voor één een gesprek te oefenen. De verliescirkel biedt aanknopingspunten voor het stellen van vragen, voor het verkennen van knelpunten. In de groep worden ervaringen gedeeld.

Mariska: Ik praat veel. Ik leg mijn medewerker uit wat er gaat gebeuren.
Jakob: Heb je contact met je medewerker?

Mariska: Ja, er wordt veel gesproken.
Jakob: Als je veel spreekt, heb je het gevoel in contact te zijn?

Mariska: Ja ... nou, ik weet het niet zeker.

Jakob: Ik herken bij mijzelf dat als ik veel praat, ik ook de behoefte heb om gehoord te worden. Hoe is dat voor jou?

Mariska: Dat herken ik.

Jakob: Hoe ken je de ervaring dat je sprak en niet gehoord werd?

Mariska: Die ken ik heel goed.

Een stille, berustende glimlach

Na zo'n gesprek is het stil in de zaal. Er heerst spanning. Enkelen kijken af en toe wat schichtig, met een schuin oog naar de twee aanwezige 'managers van de managers'. Is het hier veilig? Mag ik tevoorschijn komen? Als Mariska even weg is, spreekt één van hen. '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'.

Verduren

In de aanloop naar de eerste sessie heb ik een jaar mijn ongeduld mogen verduren. Ik wilde natuurlijk graag met de managers aan de slag en het was zoeken naar het juiste moment van de interventie. Dat was voor Angélique nog niet zo gemakkelijk te bepalen. Ik realiseer me dan ook steeds ten volle dat het in mijn werk zo kostbaar is om het vertrouwen van een organisatie te ontvangen om dichtbij te komen, op weg te gaan. Maar het vertrouwen komt te voet. Zoals er voor mensen individueel een eigen tijd is om te spreken en te zwijgen, zo geldt dat ook voor organisaties als verzameling van werkende én verliezende mensen. Ook in de begeleidingssessies zelf word ik uitgedaagd te rusten en me over te geven aan de tijd die nodig is. De tijd die zich aandient om stappen te kunnen zetten. De tijd ook waarin ik mijn eigen reis door de cirkel inadem. Om zo steeds weer te zien dat er geen snelle oplossing bestaat voor trage vragen.

ZAL IK BLIJVEN?

Omwille van de privacy zijn de namen in dit artikel gefingeerd.

Literatuur

- Bartels, R. (2013). *Als een spel om te vergeten*. Masterclass 'Werken met verandering en verlies'. Naarden: Boertengroep.
- <http://boertengroepblog.nl/2013/05/als-spel-om-te-vergeten-2/>
- Cozijnsen, B. & Wielink, J. Van (2012-4^e druk) *Over de rooie. Emoties bij verlies en verandering op het werk*. Deventer: Kluwer.
- Fiddelaers-Jaspers, R. & en Wielink, J. Van (2013-3^e druk). *Aan de slag met verlies. Coachen bij veranderingen op het werk*. Utrecht: Ten Have.
- Kohlrieser, G. (2006). *Hostage at the Table. How leaders can overcome conflict, influence others, and raise performance*. San Francisco: Jossey Bass.
- Ozon, D. (1996). *De vreemde geur van halletjes*. Uit: Komrij, G. *De Nederlandse poëzie van de negentiende en twintigste eeuw in 1000 en enige gedichten*. Amsterdam: Bert Bakker.
- Tellegen, T. (2005). *Zal ik weggaan*. Uit: *Daar zijn woorden voor. Een keuze uit de gedichten*. Rainbowpockets, Amsterdam: Maarten Muntinga.