Maatwerkoplossingen voor Leiderschapsvragen

Alba-academie
VOOR LEIDERSCHAP & COACHING

# Als alles verandert.

# Veerkrachtig leiderschap tijdens transitie.

*Door: Jakob van Wielink*

*'In november ben ik met deze klus begonnen. Hiervoor werkte ik in Utrecht bij een vergelijkbare instelling. Ik leid nu één Shared Service Centre van HR diensten. In de afgelopen jaren zijn de diensten stap voor stap gecentraliseerd. Zij waren eerst verspreid over dit heel grote terrein. Ik ben in de eerste weken wel geschrokken. Het lijkt alsof medewerkers nog steeds helemaal denken en handelen 'zoals het vroeger was'. Ze komen nauwelijks van hun plaats, ze communiceren onderling weinig. Ook hebben ze de neiging om vooral naar de oude werkplekken terug te keren en gaan ze maar moeilijk voor opdrachten naar andere diensten van deze instelling. Ik heb ze herhaaldelijk gezegd dat het echt anders moet, maar het lijkt allemaal niet zo veel verschil te maken. Het kost me ongelooflijk veel moeite om werkelijk naar ze te kunnen blijven luisteren, me open te blijven stellen voor de verhalen waar ze mee komen. Het trekt mijn energie weg.'*

Dit verhaal hoorde ik bij mijn ontmoeting met Arnold, midden veertig, die op een bepaalde manier stukloopt op de verandering die niet snel genoeg gaat. Niet snel genoeg naar zijn eigen zin, maar vooral ook niet naar de zin van zijn directie. Hij ontmoet weerstand, medewerkers die in het oude blijven hangen, klagen….

Ik besef hoe groot Arnold's klus is, die me en passant toevertrouwde dat hij ook in zijn persoonlijk leven het nodige voor de kiezen heeft gekregen het afgelopen jaar. In de vele (individuele) sessies die ik begeleidde met managers in veranderprocessen, is telkens zo merkbaar hoezeer zij, net als Arnold, worstelen met dilemma's zoals 'stilstaan bij de emoties' versus 'aandacht voor de doelen van de reorganisatie'. Leiding geven aan verandering blijkt maar al te vaak een weinig rationele klus, en bovendien een potentiële uitputtingsslag. Wat máákt het dan zo lastig en ook: wat zijn duurzame succesfactoren bij het leiden van veranderingen?

## Een veilige basis creëren

George Kohlrieser, hoogleraar leiderschap aan het vermaarde IMD te Lausanne, publiceerde in 2012 zijn 'Care to Dare', waarin hij overtuigend uitwerkt hoe het creëren van een veilige basis voor medewerkers dé sleutel is voor succesvol leiderschap. Hij spreekt over 'Secure Base Leadership'. Voor Kohlrieser gaat het er daarbij om dat een manager in staat is om vertrouwen te creëren en anderen te beïnvloeden door een basis te bieden van bescherming, veiligheid en zorg én door te zorgen voor inspiratie. Gezamenlijk zorgt dit voor energie die initiatieven tot stand kunnen laten komen, die ondernemerschap en uitdagingen mogelijk maken.

In zijn werk prikt Kohlrieser een aantal hardnekkige mythes door, zoals dat het persoonlijk leven van de leider niets met zijn leiderschapskwaliteiten te maken zou hebben. Hij laat zien hoe zowel de inspiratie als de beperkingen uit het persoonlijk leven meegenomen worden in de manier waarop de leidinggevende omgaat met veranderingen. In het leidinggeven worden de menselijkheid en de menselijke waarden van de manager (uitvergroot) zichtbaar. Dat is óók een krachtige uitnodiging voor managers om de eigen verandergeschiedenis onder ogen te komen en te onderzoeken wat in die geschiedenis ondersteunend is voor het leiden van anderen.

## Verlies omarmen

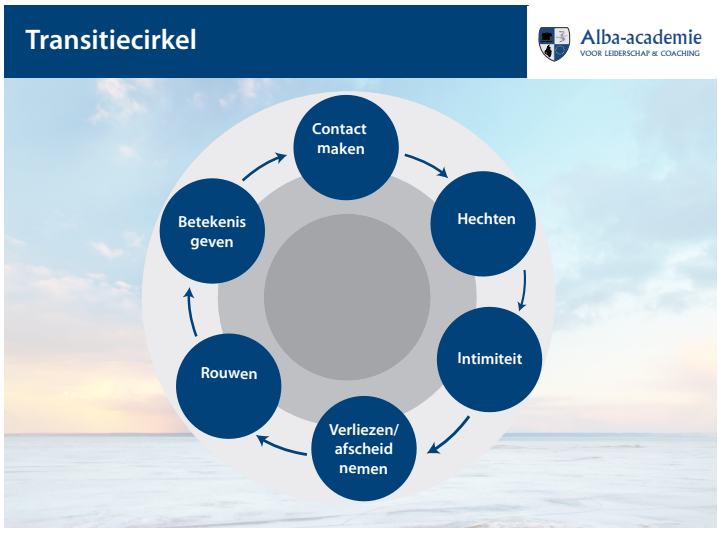
Ik waardeer Kohlrieser voor de wijze waarop hij - net zoals zijn Amerikaanse collega William Bridges - aandacht vraagt voor een vitaal aspect van succesvol leiderschap, namelijk het belang van hechting en verlies als onderdeel van veranderingsprocessen. In de managementliteratuur blijft aandacht voor dit sleutelaspect grotendeels onderbelicht.

'Rouw' is en blijft een woord dat men in de werksfeer niet veel hoort. En toch is het net zo'n natuurlijk onderdeel van het werkend leven als van het persoonlijk leven. Iedere keer als iemand een verlies meemaakt, door de dood of door de band met een collega of team (om enkele voorbeelden te noemen), kan er weerstand ontstaan om zich opnieuw te hechten en nieuwe banden aan te gaan met mensen, doelen en werk. De paradox is dat de enige manier om zich werkelijk opnieuw te hechten, om de nieuwe situatie werkelijk te kunnen omarmen, de rouw zelf is. Juist door het proces van rouw kunnen medewerkers terugkomen naar de vreugde van het werk en opnieuw energie krijgen. Dat wil zeggen dat ze ook daardoor weer productief kunnen worden.

Organisaties zijn voortdurend aan veranderingen onderhevig en zelfs de best georganiseerde veranderingen veroorzaken verlies die rouw noodzakelijk maakt.

## De Transitiecirkel

In een eerder boek van Kohlrieser ('Hostage at the Table') introduceert hij een eerste versie van wat ik in Nederland (samen met Leo Wilhelm) de Transitiecirkel ben gaan noemen en wat aansluit op het belangrijke werk van Wibe Veenbaas. Deze Transitiecirkel heb ik met Riet Fiddelaers-Jaspers uitgewerkt in 'Aan de slag met verlies. Coachen bij veranderingen op het werk'.



Hechting en loyaliteit, de kurk waarop de organisatie drijft en haar doelen kan halen, kunnen niet worden begrepen zonder dat rouw wordt begrepen - Al is 'begrijpen' misschien nog wel een te grote rationele pretentie. De Vlamingen gebruiken hier 'verstaan' voor, een term die nog beter aansluit op het luister aspect dat hier nodig is. - En we kunnen pas zicht krijgen op de complexiteit van de verhoudingen op het werk als we zien waaraan werknemers zich zoal hechten: mensen, doelen, waarden, toekomst-perspectieven, posities, geld, projecten, teams, enzovoorts.

Sommige van deze gehechtheden zijn sterk, andere zwakker. Maar ze ontstaan en daarmee is ook, op enig moment, de scheiding gegeven. Door ontslag, overplaatsing, verandering van werk, het samengaan van teams, de nieuwe manager, enzovoorts.

Zoals verlies daarmee een vast onderdeel van het werk is, zo hoort ook rouw daarbij. Rouw die het ook mogelijk maakt dat medewerkers zich opnieuw hechten, verbinden, hernieuwd vertrouwen krijgen en….meebewegen.

Precies deze cirkel van het maken, onderhouden, beëindigen en vernieuwen van (emotionele) banden is een fundament onder 'Secure Base Leadership'. Graag zou ik hier kiezen voor het gebruik van 'Veerkrachtig leiderschap' omdat de effectieve leider weet heeft van de grote veerkracht die hijzelf en zijn medewerkers aan de dag zullen leggen in tijden van verandering. Het is precies die veerkracht die hij weet aan te boren, in vertrouwen en wijsheid.

## Transitiemanagement

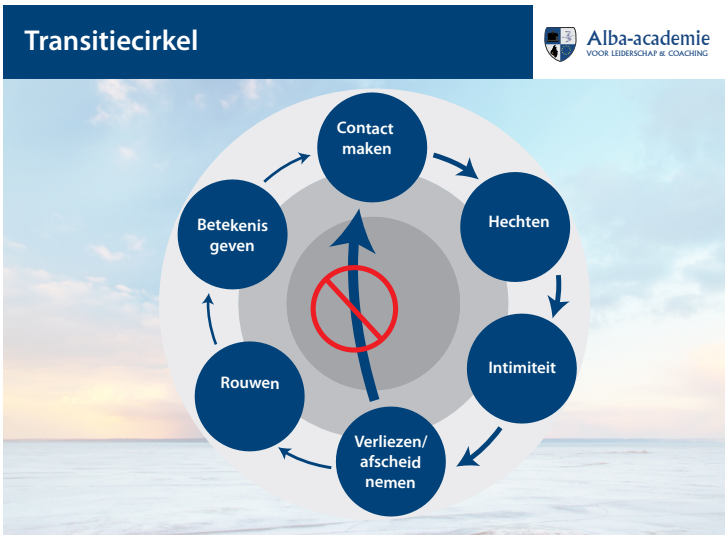
Transitie gaat meer over de wijze waarop mensen met veranderingen omgaan, dan over de inhoud van de verandering zelf. Dat is precies het verschil tussen verandermanagement en transitiemanagement.

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.

Voor medewerkers en hun leidinggevenden is het óók cruciaal om zicht te hebben op nieuwe zin of betekenis. Ook hier laat onder meer Kohlrieser zien dat leidinggevenden (naast anderen in de organisatie zoals personeelsfunctionarissen) een belangrijke rol vervullen naar hun medewerkers in het leiden van de veranderingen. Zij dragen er in niet te onderschatten wijze aan bij dat medewerkers de stappen van 'afscheid nemen' naar 'nieuw contact' zetten. 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.

## Arnold

Terug naar Arnold van het begin van dit artikel. Een complexe situatie waarin hij wordt gevraagd een reeds lang in gang gezette verandering te leiden en er zelfs weer nieuwe elementen aan toe te voegen. Arnold vraagt dus aan echte mensen met echte emoties rondom verlies om eerdere hechtingen los te laten en zich te hechten aan iets nieuws. Arnold is daarmee (de zoveelste!) manager die onontkoombaar veroorzaker is van verlies in de afdeling waar hij leiding aan geeft. Hij ervaart, stap voor stap, dat van zijn medewerkers de afgelopen jaren te vaak is gevraagd om een sluiproute te nemen door de Transitiecirkel.




Zoals in de meeste organisaties, zouden ook Arnold en zijn organisatie het liefst over gaan 'tot de orde van de dag' en het 'gedoe' van de Transitiecirkel overslaan. De sluiproute leidt echter precies tot de weerstand, vertraging van de verandering en uitval van medewerkers die de organisatie zou willen voorkomen. En Arnold komt in de ontmoeting aarzelend maar zeker ook tot het inzicht hoe zijn eigen ervaringen van de afgelopen tijd van invloed zijn op de manier waarop hij aankijkt tegen de veranderbereidheid van zijn medewerkers.

## Mythe: weerstand omdat mensen niet willen veranderen

We zeggen het gemakkelijk en vaak, en uit de managersmond klinkt het bijna vanzelfsprekend: 'mensen hebben een natuurlijke weerstand tegen verandering.' Niets is echter minder waar. Het menselijk brein is erop gericht om zich uit te breiden door nieuwsgierigheid, onderzoek, leren en verandering. Sterker: het brein is in staat om voortdurend nieuwe neuronen aan te maken waardoor nieuwe ervaringen verwerkt kunnen worden. Mensen hebben geen weerstand tegen de verandering maar hebben wel weerstand tegen de pijn van verandering en de angst voor het onbekende.

Het helpt dus als je als manager kunt ervaren dat de reacties van je medewerkers normale reacties zijn die bij het veranderproces horen. In plaats van ertegen te vechten, is het de uitdaging de reacties te omarmen, er zelfs ruimte aan te geven. Kennis van de werking van de Transitiecirkel wordt daarmee een krachtig instrument dat er voor zorgt dat de manager de leider wordt van de verandering, in plaats van andersom!

## Vertragen om te versnellen

Een aantal jaar geleden verscheen het tijdschrift 'Slow Management' voor de eerste maal. Een paradoxale titel die ook voor ons onderwerp precies weergeeft waar het over gaat. Om te 'versnellen' is het voor een organisatie van belang om bij elke verandering eerst te vertragen. 'Gras groeit niet harder door eraan te trekken' en zo is dat ook bij veranderingen: medewerkers hebben eenvoudigweg tijd nodig om hun ervaringen en gevoelens te uiten en te delen. Dat is maar voor een klein gedeelte planbaar in vergaderingen of ontmoetingen op vastgestelde tijdstippen. De Transitiecirkel kent zijn eigen dynamiek voor iedere medewerker.

## De vragen van Arnold en zijn collega managers

In de boardroom, de coachings- of trainingsruimte komt steeds een aantal vragen naar voren zoals ook Arnold ze aan me stelde. Ik wil er enkele van noemen.

- *Wanneer kan ik me richten op de voordelen van de verandering in plaats van de emoties?*

  Het helpt medewerkers bij het rouwproces als ze een doel of voordeel hebben dat in de toekomst besloten ligt. Dat vraagt dus ook dat je bereid bent om het 'waarom' van de veranderingen helder en duidelijk te communiceren. Je té veel richten op het verlies en de rouw maakt dat de organisatie verlamd kan raken. Maar, mijn ervaring leert dat 'te veel' aandacht niet zo veel voorkomt. Communiceer de nieuwe doelen, maar ben bereid te accepteren dat medewerkers zich voor een tijd nog niet zullen hechten aan de nieuwe situatie.

- *Hoe lang duurt een rouwproces?*

  Rouwen om ingrijpende verliezen kan soms jaren duren. De mate waarin iemand rouwt is van veel factoren afhankelijk. Denk maar eens aan de (persoonlijke) context van de medewerker. Is er een partner of gezin, wat is de persoonlijke geschiedenis van de medewerker, op welke andere levensterreinen spelen er verliezen? Toch zal er een moment komen voor medewerker én leidinggevende waarop het besluit moet worden genomen om verder te gaan. De leidinggevende heeft dus een dubbele taak: én de bereidheid aan de dag leggen tot werkelijk luisteren, én het aangeven van grenzen en de realiteit van de nieuwe toekomst.

- *Wanneer weet ik dat het tijd is om door te gaan?*

  Als gulden regel kun je zeggen dat het tijd is om 'door te gaan' als enerzijds jij zelf eerlijk en voluit kunt zeggen dat je de bezwaren, het verzet en de pijn werkelijk gehoord hebt en anderzijds anderen ervaren dat je hun bezwaren hebt begrepen. Het bijzondere van het werken met transitie is dat in het overgrote deel van de gevallen er dan ook werkelijk ruimte ontstaat voor verder gaan.

- *Moet ik als leidinggevende therapeut worden om leiding te kunnen geven*

  Geenszins. Maar van belang is dat de (personeels)manager kennis heeft van belangrijke mechanismen zoals hechting en rouw. Zich daarvan bewust zijn betekent niet dat we psycholoog worden, maar dat we eenvoudigweg menselijke eigenschappen als onderdeel van ons leiderschap gaan ervaren.

## Gouden tips

> *Veel mensen hebben liever dat je hun verhaal aanhoort dan dat je hun verzoek inwilligt*
> *Philip Stanhope, Graaf van Chesterfield*

Wèrkelijk leiding geven aan verandering, dus ook wèrkelijk de deur 'open hebben staan'? Zijn er gouden tips om dat te realiseren? Ja, die zijn er.

- *Aandacht voor rituelen*

Rituelen vormen door de eeuwen heen belangrijke markeringen voor overgangsmomenten. Soms lijkt het of er in organisaties een 'ritueel-angst' bestaat, of dat rituelen 'zweverig' zijn. Dat hoeft helemaal niet zo te zijn. Denk eens aan de volgende voorbeelden:

- Het maken van een gezamenlijke foto van het team dat zal ophouden te bestaan of het gebouw dat wordt verlaten;
- Bij ontslag: een afscheidsfeest waarin én vertrekkers en blijvers samenkomen;
- Een klaagmuur tijdens een teambijeenkomst waar medewerkers op kunnen schrijven waar ze last van hebben (en een moment op een volgende bijeenkomst waar daarop teruggekomen wordt);
- Het oplaten van ballonnen met kaartjes eraan tijdens een borrel. Op deze kaartjes kan ieder schrijven wat hij hoopt achter te kunnen laten;
- Een speech door de manager waarin verleden, heden en toekomst worden betrokken.

Recent groot wetenschappelijk onderzoek van *Harvard Business School* heeft laten zien dat rituelen een niet te onderschatten bijdrage leveren aan de mogelijkheid van mensen om zich weer te kunnen hechten aan nieuwe situaties en personen.

- *Luisteren met aandacht*

Veerkrachtig leiderschap begint bij de wijsheid dat luisteren met aandacht in tijden van verandering oneindig veel meer oplevert dan (rationeel) spreken. Luisteren met aandacht is ruimte maken voor diepgaande dialoog die het mogelijk maakt dat veranderingen ook op langere termijn duurzaam zijn en dat medewerkers zich werkelijk aan het nieuwe kunnen en willen verbinden. Dit luisteren is aansluiten bij de wetenschap dat het verlangen om gehoord te worden, een diep menselijke behoefte is.

## Kaders stellen en een krachtige boodschap blijven geven

In zijn 'Managen van Transities' vertelt William Bridges het verhaal van Mozes die het volk Israël veertig jaar door de woestijn laat trekken van Egypte naar Israël. Iedereen die op de kaart kijkt, kan zien dat, zelfs in die tijd, veertig jaar een oneindig lange tijd is voor een transitieproces dat rationeel en planbaar hoogstens een paar weken in beslag zou hoeven te nemen. Bridges haalt dit voorbeeld niet voor niets aan. Hij illustreert er mee dat veranderingsprocessen altijd (veel) langer duren dan van te voren gepland. Veranderen vraagt dus kennelijk om geduld. Maar er is meer. Mozes, de transitiemanager, wordt tijdens de veertig jaar ook danig op de proef gesteld. Zijn mensen zeuren en klagen en telkens wordt hij gevraagd om antwoorden naar het 'waarom' en het 'hoe'. Hoezeer ook moedeloos, hij geeft telkens aan wat de aard van de verandering is, waarheen deze zal leiden en wat de weg ernaar toe is.

## Tot slot: veerkrachtig leiderschap is te leren

Leidinggeven aan verandering en het aanboren van veerkracht is voor duizenden en duizenden managers dagelijkse kost. Ik heb in de afgelopen jaren van begeleiding mogen zien hoe leidinggevenden juist in deze rol veel leren over zichzelf. Zelfkennis bleek een sleutelelement bij veerkrachtig leiderschap. Leiderschap dat in de praktijk wordt gebracht is een verlengstuk van de persoonlijke geschiedenis van de leider. Zijn ervaringen hebben immers een set van gewoonten en patronen tot stand gebracht.
Groeien en leren in leiderschap bij verandering is daarom misschien niet zozeer leren om dingen 'anders te doen', maar veeleer de rust en ruimte creëren om, met anderen, te reflecteren op de eigen aanpak, de aanpak van anderen, om handelingsalternatieven en de kracht en de valkuilen van eerder gekozen strategieën te leren zien. Om te groeien in wijsheid. Lerende leiders in verandering zijn daarmee leiders die inclusief leren werken. Die de pijn én de vreugde, verleden én toekomst, ratio én emotie samenbrengen. Leiders die leren zijn 'in het nu'. Dat is een investering waar lef voor nodig is!

## Over de auteur

Jakob van Wielink is consultant, (executive) coach en opleider bij Alba-academie, gespecialiseerd in het ontwikkelen en inspireren van leiders en begeleiders. E-mail: jvwielink@alba-academie.nl.

Jakob verzorgt, samen met Suzanne Smeenge, de tweedaagse impactvolle training 'Veerkracht en Transitie. Leiderschap bij Verandering'. Meer informatie over deze training vindt u op: www.alba-academie.nl

Met dank aan Leo Wilhelm voor zijn suggesties bij een eerdere versie van dit artikel.

## Literatuur

William Bridges, *Managen van Transities. Over de menselijke kant van organisatieveranderingen*, Thema, Zaltbommel, 2007.

Bert Cozijnsen en Jakob van Wielink, *Over de rooie. Emoties bij verlies en verandering op het werk.* Kluwer. Alphen aan den Rijn, 4e druk, 2012.

Riet Fiddelaers-Jaspers en Jakob van Wielink, *Aan de slag met verlies. Coachen bij veranderingen op het werk*, Ten Have, Utrecht, 4e druk 2014.

George Kohlrieser, *Hostage at the Table, How Leaders Can Overcome Conflict, Influence Others, And Raise Performance,* Jossey-Bass, San Francisco, 2006.

George Kohlrieser, *Care To Dare. Unleashing Astonishing Potential Through Secure Base Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 2012.

Michael Norton en Francesco Gino, Rituals Alleviate Grieving for Loved Ones, Lovers, and Lotteries, in: *Journal of Experimental Psychology: Genera*l, Vol. 143, No. 1, 2014.

Leo Wilhelm en Jakob van Wielink, Tussen boventalligheid en ontslag, in: *P&O Actueel*, Februari 2012.

Leo Wilhelm en Jakob van Wielink, Loopbaanontwikkeling en veranderingsprocessen. Transitie en de betekenis van werk, in: *LoopbaanVisie,* Januari 2012.