



■ Fer van den Boomen, Jos van Jaarsveld & Nanja Mol

Begeleiden van de afbouw van een organisatie

De transitiecirkel

Situatie

Het besluit is gevallen: een relatief nieuwe beroepsopleiding moet sluiten. De opleiding is voortgekomen uit een initiatief voor kansarme jongeren, om zich via een informeel leertraject in de praktijk in een kunstvak te bekwamen. De jongere wordt daarbij gekoppeld aan succesvolle voorbeelden: muzikanten, dansers, theatermakers en vormgevers. Het idee is dat ze, door weer plezier te krijgen in hetgeen ze doen, andere vaardigheden leren, die maken dat ze uiteindelijk een plek vinden in de maatschappij. De manager heeft een poging gedaan om dit initiatief aan te laten sluiten bij

een reguliere opleiding, maar dat is uiteindelijk niet gelukt. De jongeren blijken elkaar te versterken in negatief en crimineel gedrag, in plaats van zich aan elkaar en aan hun docenten op te trekken. De docenten zien hun idealen in rook opgaan en trekken zich steeds meer terug uit de vele regels die op een reguliere opleiding gelden: ze stellen beslissingen meer en meer uit, nemen minder initiatief en de samenhang in het team wordt steeds minder. Ook de resultaten vallen tegen, onder andere ook in financiële zin.

Vandaar dat het einde oefening is. Hoewel: er is nog een jaar te gaan omdat de leerlingen

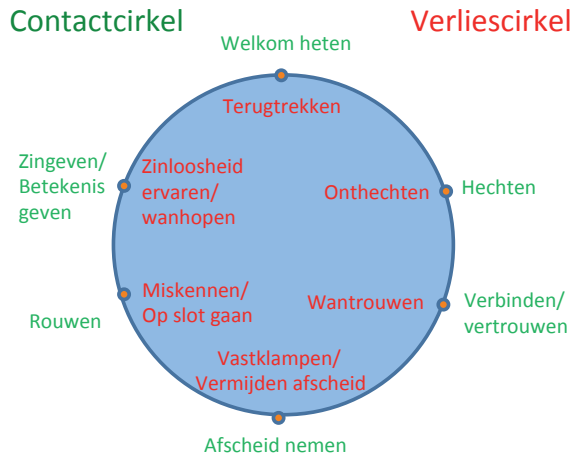
van de tweejarige opleiding is toegezegd dat ze nog gewoon hun diploma kunnen halen. De manager vraagt zich af hoe hij de opleiding kan afbouwen op een manier die goed is voor leerlingen en docenten en wendt zich tot een organisatiecoach.

Aanleiding

De organisatiecoach ziet zich hiermee geplaatst voor een minder gebruikelijk vraagstuk van organisatieontwikkeling. Het gaat hier niet om iets met elkaar te creëren; de organisatie gaat zichzelf immers opheffen. Een relevant en belangrijk vraagstuk, zeker in tijden van crisis. De sluiting van een organisatie is een pijnlijk proces, dat gepaard gaat met verlies van werk en inkomen, van idealen en ambities en van contact met collega's en klanten. In het gesprek met de manager wordt duidelijk dat de betrokkenen weliswaar gevoelens van verlies ervaren, maar dat men er weinig over spreekt. Een goede afronding vraagt om een goede verwerking van verlies, het rouwen, zodat er weer zingeving kan ontstaan bij de betrokkenen. Omdat er geen budget is, biedt de organisatiecoach de manager een beperkt aantal sessies aan. Hij zoekt naar een aansprekende manier om het initiatief af te ronden, een manier die aansluit bij de betrokkenen en hen uitnodigt om te bespreken waar men het blijkbaar niet over wil of kan hebben. Hoe doe je dat op een zorgvuldige manier?

Houvast

De organisatiecoach zoekt houvast bij de transitiecirkel, die onder andere is uitgewerkt door Jakob van Wielink. De transitiecirkel bestaat uit een aantal stappen van 'welkom heten' tot aan 'zin geven aan het verlies' (in figuur 1 in groen aangegeven). Iedere stap heeft ook een achterkant (in rood aangegeven), die van toepassing is als de stap in de contactcirkel niet echt wordt genomen of aangegaan.



Figuur 1. De transitiecirkel

Contact maken begint met welkom heten, zodat de ander zich ook echt welkom voelt en deel van het team wordt. Voelt een teamlid zich welkom geheten, dan is de basis gelegd om zich te kunnen hechten aan de organisatie, aan het team waarvoor hij werkt. Hij voelt zich erbij horen. Hechting inspireert medewerkers en maakt vitale krachten los. Zo kan de medewerker zich ook beter verbinden met zijn leidinggevende en het team. Dan zal deze zich ook veel meer bloot durven geven en is er meer ruimte om elkaar ook te raken. In werkelijkheid is het soms ook nodig om afscheid van elkaar nemen, doordat medewerkers van baan veranderen of als gevolg van ontslag, omdat een organisatieonderdeel wordt afgestoten. Op het moment van hechten is het afscheid al ingesloten. De wijze van afscheid nemen is sterk gerelateerd aan de wijze van hechten: in het afscheid voelt iemand pas hoe gehecht hij is. Afscheid nemen kan voor medewerkers een grote opgave zijn: los kunnen laten van wat was.

Dat gaat niet zonder rouwen. Rouwen is het

aannemen van het verlies. Rouw kan alleen door iemand zelf genomen worden, maar dat gaat niet in je eentje. Rouw is rauw en laat zich niet vangen, het is niet maakbaar. Mensen zoeken echter wel naar houvast, in de verwarring en chaos die afscheid met zich meebrengt.

Indien de rouw genomen is, kan een medewerker zin geven aan de betekenis van het verlies, hoe moeilijk dit ook kan zijn. Zingeving gaat over zichzelf opnieuw uitvinden in de veranderde wereld om zich heen. Door zin te geven, kan iemand er na een verlies of afscheid sterker uitkomen.

Toepassing

Het laatste jaar van de opleiding is al halverwege en daarom besluit de organisatiecoach, in overleg met de manager, dat de nadruk in de begeleiding komt te liggen op het rouwen en zin geven. Omdat het docententeam zich wat heeft teruggetrokken en wat onthecht lijkt, stelt de organisatiecoach voor om eerst aandacht te besteden aan welkom heten, hechten en verbinden. Dat ziet de manager echter niet zitten. Het blijkt dat hij daar in het verleden ook weinig aandacht aan heeft besteed. Hij heeft zijn stinkende best gedaan om aansluiting te vinden bij een meer reguliere opleiding en moest daartoe aan een hele waslijst aan eisen voldoen: vakdocenten zonder diploma ontslaan, gediplomeerd personeel aannemen, de belabberde financiële situatie aanpakken en allerlei basisvoorwaarden (zoals huisvesting en middelen) realiseren. Door erover in gesprek te gaan, wordt het de manager duidelijk dat er wat is blijven liggen in het creëren van verbinding in zijn team.

De organisatiecoach organiseert een bijeenkomst met de manager en zijn team van docenten om aandacht te besteden aan verbinding. Het thema is de oorspronkelijke bedoeling van het initiatief en wat daarvan

terecht is gekomen. Dat leidt direct tot protest van enkele freelancedocenten: sommigen geven maar een paar uur les aan de opleiding, zien het nut van de bijeenkomst niet in en willen niet nog meer vergaderingen bijwonen. Uiteindelijk zegt iets meer dan de helft van de groep van docenten toe, vooral degenen die het meeste aanwezig zijn. In de bijeenkomst wordt weer helder waar het initiatief voor bedoeld was: kansarme jongeren inspireren door docenten, die voor hen echte voorbeelden zijn. Het wordt duidelijk dat die bedoeling, met de introductie van de vele regels en het ontslag van de eerste lichten docenten, wat naar de achtergrond verdwenen is. Het initiatief is een 'normale' school geworden, terwijl juist deze doelgroep van kansarme jongeren vaak al eerder is afgeknapt op het normale onderwijs. Het wordt de docenten duidelijker waarom het ondanks ieders inzet zo lastig is geweest en ook waarom de resultaten tegenvallen. De organisatiecoach waakt ervoor dat er geen schuldigen gezocht worden voor dit falen. In de afsluiting geven de deelnemers aan blij te zijn dat ze met elkaar hebben gesproken. Er is veel gezegd, maar ook nog veel niet. Ze willen een vervolg.

Een tweede bijeenkomst wordt gepland. Deze wordt beter bezocht. Hierin gaat het vooral over wat het de betrokkenen doet, dat de opleiding stopt. De manager neemt daarin zelf het voortouw en geeft aan dat hij de herstructurering zo goed als hij kon geregeld heeft, dat hij daarbij veel tijd en energie heeft besteed aan de externe verantwoording van de opleiding, erg hard heeft gewerkt om de dagelijkse sores het hoofd te bieden en er uiteindelijk wat zwaarmoedig onder is geworden. Maar hij geeft ook aan dat hij een dergelijke zwaarte ook in zijn team heeft waargenomen. Het uitwisselen van de verschillende ervaringen is voor velen emotioneel: ook docenten hebben er veel

energie in gestopt, zien een ideaal verdampen en verliezen hun baan. Opnieuw geven de betrokkenen aan het prettig te vinden om er met elkaar over in gesprek te zijn. Door te delen wordt het verlies draaglijker. Ook wisselen zij onderling tips uit over hoe om te gaan met studenten die het vertrouwen in de opleiding zijn kwijtgeraakt.

In de laatste bijeenkomst bedenkt het team samen plannen om de uiteindelijke afronding vorm te geven: met elkaar, maar ook met de studenten.

Risico's

De transitiecirkel (figuur 1) biedt een houvast om woorden te geven aan wat vaak moeizaam bespreekbaar is. Het is een cirkel en daarmee wordt ook inzichtelijk dat rouwen past bij een hechte relatie met collega's. Managers en medewerkers kunnen uit angst voor verlies kiezen voor een sluiproute van contact maken direct naar afscheid nemen, maar dan slaan ze belangrijke fasen (zoals hechten en verbinden) over. Populair geformuleerd: je kunt iets pas loslaten als je het eerst hebt vastgepakt.

Het belangrijkste risico is dat de stappen teveel als een voorschrift worden opgevat: de cirkel van contact en verlies verloopt niet volgens een lineair proces, waarin duidelijke stappen in een vaste volgorde doorlopen dienen te worden.

Een ander risico is dat de cirkel uitnodigt om verlies al te mooi rond te maken: weliswaar is het beëindigen van het een ook weer een begin voor iets anders. Maar of je uit elk verlies ook steeds weer sterker uitkomt... ■

Referenties

- Cozijnsen, B. & Wielink, J. Van. (2012). Over de Rooie. Emoties bij verlies en verandering op het werk. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Veenbaas, W. e.a. (2007). Passe Partout. Phoenix Opleidingen.
- Fiddelaars-Jaspers, R. & Noten, S. (2014). Herbergen van verlies: thuiskomen in het land van rouw. Heeze: In de Wolken.
- Wielink, J. van. (2013). Zal ik weggaan? Verlies: gewijzers in Land van Rouw. Jubileumuitgave.



Van links naar rechts: Fer van den Boomen, Jos van Jaarsveld en Nanja Mol zijn organisatiecoach. Zij verzorgen gezamenlijk een werkplaats voor organisatiecoaching in de praktijk, bedoeld voor veranderaars in organisaties. Zie: www.organisatiecoaching.eu. Fer van den Boomen is tevens verbonden aan de Master Organisatie Coaching van de Haagse Hogeschool. Zie: www.hhs.nl