

Hoe kunnen managers veranderingsprocessen succesvol begeleiden?

Drs. J.P.Jaspers

Een steeds groter wordend probleem van organisaties en bedrijven is het flexibel veranderen van de medewerkers die oude, vertrouwde gewoonten moeten loslaten en nieuwe gewoonten zich eigen moeten maken. Veelal brengt dat emotionele weerstand met zich mee. Niettemin zijn deze veranderingen noodzakelijk om het voortbestaan van de organisatie te verzekeren. Blijven leidinggevend en medewerkers hun oude, vertrouwde gewoonten in stand houden dan lopen zij vast en is de organisatie bedreigd in zijn voortbestaan. Vaak zeggen mensen de noodzaak tot verandering wel te begrijpen. Wat zij zich meestal niet realiseren (miskennen) is hun innerlijke onzekerheid om het oude, vertrouwde los te laten. Als aan dit emotionele aspect geen aandacht wordt besteed dan vinden veranderingen uiterst moeizaam en tegen hoge kosten plaats. Als ze al lukken.

Organisatieverandering kan ook effectief zijn en voldoening geven als medewerkers en leiding voldoende vertrouwen hebben, zich veilig voelen en het nieuwe als een aantrekkelijke uitdaging zien. Niet alleen het geven van informatie is essentieel ("we begrijpen de veranderingsnoodzaak wel"), het is ook van groot belang na te gaan wat medewerkers nodig hebben op behoefte-, gevoels- en gedragsniveau om de beoogde omslag te kunnen maken. Passief verzet kan dan plaats maken voor constructieve activiteit.

Een centraal begrip bij veranderingsprocessen is het onderscheid tussen gezonde en ongezonde afhankelijkheid. Een gezonde afhankelijkheid stimuleert medewerkers zich te ontwikkelen tot zelfstandige individuen omdat zij krijgen wat zij daarvoor van hun leidinggevende nodig hebben. De leidinggevende vult aan wat de medewerker nog niet heeft, weet of kan maar wel nodig heeft. Zowel de leidinggevende als de medewerker stimuleren elkaar zo in hun groei en in hun zelfstandigheid: de medewerker krijgt wat hij nodig heeft om steeds meer en beter de dingen op eigen, zelfstandige wijze te doen, de leidinggevende kan zijn vaardigheden van coach steeds verder ontwikkelen. De gezonde afhankelijkheid zal op deze wijze steeds minder worden omdat de medewerkers de dingen steeds beter zelf kan doen. Na verloop van tijd houdt de gezonde afhankelijkheid op omdat de aanvulling vanuit de leidinggevende niet meer nodig is: de medewerker kan de dingen zelf.

Vaak komt het echter niet zover en verglijdt de aanvankelijk gezonde afhankelijkheid in een ongezonde afhankelijkheid. De leidinggevende blijft de medewerker afhankelijk van hem houden waardoor het groeien naar zelfstandigheid stopt van de medewerker en de leidinggevende zich onmisbaar maakt in plaats van overbodig. Angst ligt vaak ten grondslag aan een dergelijke afhankelijkheid. De aanvankelijk beoogde groei naar zelfstandigheid van de medewerker en het overbodig worden van de leidinggevende loopt langzamerhand vast. De ervaring leert dat de volgende twee reacties het meest door de medewerkers gekozen worden:

- 1. zij passen zich aan en zetten hun eigen opvattingen, deskundigheden en ontwikkelingspotenties opzij; ze worden als het ware een verlengstuk van de leidinggevende met wie ze een complementaire relatie aangaan*
- 2. zij gaan in strijd met de leidinggevende met als risico dat beiden hun opvattingen en deskundigheden gaan verabsoluteren zodat ze het niet meer eens worden en een competitieve relatie aangaan met elkaar.*

De grote moeilijkheid is dat organisaties meestal veel te laat deze ongezonde afhankelijkheden onderkennen en zich dan pas realiseren tot welke indrukwekkende problemen dit heeft geleid: veranderingsprocessen stagneren, het rendement van tijd-, geld- en inspanningsinvesteringen om veranderingen te realiseren wordt teniet gedaan door persoonlijke veten en onbenullig gedrag, tegenwerking, conflicten, ziekmelding, overplaatsing, ontslag, ontevreden afnemers, etc.

Voor de leiding zijn dan belangrijke vragen: hoe komt het dat een medewerker zich zo afhankelijk blijft opstellen, hoe kunnen ongezonde afhankelijkheden worden herkend en wat is er aan te doen?

Ik gebruik dan de door mijzelf en Kouwenhoven bewerkte miskenningsmatrix van J. en A. Schiff (1971..) die in een leertraject voor leidinggevendenden wordt toegepast en uitgelegd. Eerst komen de externe verschijnselen aan de orde omdat deze beter aansluiten op wat leidinggevendenden al vagelijk weten en gemakkelijker kunnen herkennen.

Daarna komen de interne mechanismen aan de orde waarbij de 7 niveau's van miskenning bewerkt zijn tot een 7 tal vragen waarmee het management zelf kan leren omgaan en zelf kan leren toepassen bij organisatieveranderingen.

Een vastlopend veranderingstraject is het eerst te herkennen aan de volgende externe verschijnselen:

- *rakelingse en/ of blokkerende transacties die een stagnerende communicatie tot gevolg hebben*
- *complementaire en/ of competitieve relaties*
- *4 passieve gedragingen*
- *de 3 rollen van de dramadriehoek*

Al deze gedragsmatige verschijnselen wijzen op emotionele weerstand (met als intern mechanisme: miskennis) die erop gericht is groei en verandering te stagneren en oude, vertrouwde gewoonten te handhaven. Het doel van de verandering slaat om in onzekerheid die uit kan groeien tot angst die medewerkers belemmert in hun veranderingsproces en hun neiging stimuleert om alles bij het oude te laten.

Dat kan worden voorkomen door gevoelens en behoeften van medewerkers aan de orde te stellen, serieus te nemen en er op door te vragen.

Van een rakelingse transactie is sprake als A geen antwoord krijgt op zijn vraag aan B maar op iets wat er net naast ligt. B doet dat omdat hij een vraag als bedreigend ervaart. Hij verschuift zijn antwoord naar een minder bedreigend gebied zodat hij zijn eigen veiligheid in stand kan houden. Bijv.: Een chef vraagt aan een van zijn medewerkers: "Weet jij wie tegen de afspraak in toch akkoord is gegaan met dit voorstel?". Antwoord: "moet ik daarop letten?" (hier komt een tekening van een rakelingse transactie)

Van blokkerende transacties is sprake als A een vraag stelt en B een antwoord geeft dat A uitdaagt om daar eerst antwoord op te geven alvorens verder te kunnen praten. Bijv.: een leidinggevende vraagt aan een van zijn medewerkers: "waarom maakt u ruzie met uw collega?". Antwoord: "wat bedoelt u met ruzie?" Omdat B de vraag als bedreigend ervaart probeert hij een discussie uit te lokken over wat nu wel of niet onder ruzie verstaan moet worden zodat hij geen antwoord hoeft te geven.

Een ander extern verschijnsel van emotionele weerstand zijn complementaire en competitieve relaties. Die zijn boven (pag.) al aan de orde geweest en laat ik verder onbesproken.

Emotionele weestand omvat ook 4 passieve gedragingen die innerlijk naar een gevoel van onveiligheid verwijzen bij medewerkers. Het daaraan ten grondslag liggende mechanisme is volgens J. en A. Schiff het miskennen van of iets in jezelf, en/ of in de ander en/ of in de omgeving.

Niets doen: medewerkers ervaren wel de moeilijke situatie waarin zij verkeren maar denken zelf niet logisch na, ondernemen geen actie om een probleem op te lossen maar blijven piekeren of wachten af. Ze houden zich net als een muis die bedreigt wordt door een poes, muisstil. Niets doen vinden zij veiliger dan een mogelijk verkeerde actie ondernemen.

Overaanpassen: medewerkers overaanpassen zich als zij vooral reageren op verwachtingen zoals zij denken dat anderen die jegens hen koesteren. Zij maken het veilig voor zich zelf door hun eigen opvattingen e.d. opzij te zetten ten einde afhankelijk te kunnen blijven door te voldoen aan wat zij denken dat anderen van hen verwachten.

Agiteren: medewerkers zijn dan met doelloze, ongerichte zich herhalende activiteiten bezig zoals met de vingers trommelen, ijsberen, roken, niet stil kunnen zitten, stotteren, etc. Als overaanpassen en niets doen nog te weinig veiligheid opleveren dan is onrust en opwinding een ander alternatief. Maar ook dit gedrag leidt niet tot oplossingen. Medewerkers houden dit meestal net zolang vol totdat de baas zegt wat er moet gebeuren.

Om de medewerker duidelijkheid en structuur te geven kan de leidinggevende zeggen: " ga nu eens rustig zitten en vertel wat er aan de hand is".

Woede/ onvermogen: als de vorige passieve gedragingen te weinig veiligheid hebben opgeleverd voor de medewerker dan kan er een paniecreactie ontstaan die zich of ontlaadt als een woedeaanval waarbij de medewerker via agressie het oude, vertrouwde weer probeert terug te krijgen (explosie) of zich ontlaadt als een implosie waarbij de woede niet naar buiten maar naar binnen slaat (omdat het bijv. verboden is boos te worden op het werk). Bij een explosie is het effect dat anderen zich bedreigd gaan voelen. De leidinggevende kan hierop reageren door de druk op de medewerker te verminderen of door hem te kalmeren zodat er veiligheid ontstaat voor de medewerker. In geval van een implosie is het effect dat er lichamelijke klachten kunnen ontstaan, of overspannenheid e. d. die vaak in een ziekmelding en bezoek aan de arts eindigen waardoor er veiligheid ontstaat omdat een medewerker dan kortere of langere tijd niet meer mee hoeft te doen.

Drie rollen van de dramadriehoek: Redder, Aanklager, Slachtoffer

Ongezonde afhankelijkheidsrelaties zijn ook te herkennen aan de 3 rollen van de dramadriehoek waarin leidinggevend en medewerkers kunnen verglijden.

Een Redder is iemand die veelal ongevraagd zijn hulp aanbiedt (ik +, jij -), voor anderen denkt en problemen oplost en de verantwoordelijkheid van de ander overneemt. Dit leidt tot toename van wederzijdse ongezonde afhankelijkheid: een leidinggevende die als Redder opereert beperkt de groei en autonomie van de ander en groeit zelf ook niet verder in zijn rol van leidinggevende/ coach. Er ontstaat stilstand waarbij partijen afhankelijk van elkaar blijven. Een leidinggevende doet dat om zijn eigen gevoel van onzekerheid op te heffen, bang als hij is dat anderen hem niet meer nodig zullen hebben, hem niet meer waarderen of onbelangrijk zullen vinden.

Als een Redder zijn eigen grenzen overschrijdt dan kan hij Slachtoffer worden. Hij neemt dan te veel hooi op zijn vork, komt steeds later thuis en neemt klussen op zijn bord die anderen graag aan hem overlaten. De leidinggevende als Redder raakt oververmoeid en opgebrand (burn out).

De opgave voor een leidinggevende die Redt is alleen die hulp aan te bieden die medewerkers stimuleren in hun eigen ontwikkeling en de arbeidssatisfactie niet alleen te halen uit hulpvaardigheid maar meer nog uit effectiviteit.

Een Slachtoffer is iemand die zich hulpeloos gedraagt uit angst voor het nieuwe, uit angst om risico's te nemen, om fouten te maken etc. Een Slachtoffer kan op 2 manieren slachtoffer zijn: of op een zielige manier (ik -, jij+) waardoor hij Reddersgedrag uitlokt of op een irritante manier (ik -, jij-) waardoor hij anderen uitnodigt hem aan te klagen (Aanklager). Het Slachtoffer komt zelf niet tot actie omdat de Redder dat wel doet of omdat anderen vanuit hun Aanklager boos op hem worden. Beide manieren van reageren stimuleren het Slachtoffer niet om tot actie te komen, zij versterken eerder zijn rol van Slachtoffer. Een Slachtoffer is op deze wijze verzekerd van hulp hetgeen veiligheid geeft totdat anderen genoeg van hem krijgen. De meeste leidinggevendens reageren hierop door te zeggen: "aan jou heb ik niets want je doet bitter weinig". Beter is het om de boodschap hetzelfde te houden maar het verwijt eruit te halen: "ik merk dat ik geïrriteerd raak als je niet zelf met een voorstel komt ter oplossing van dit probleem, wil je eerst eens zelf een voorstel bedenken". De uitnodiging tot positiever en actief gedrag is zo ook groter. Als een Slachtoffer dan tegenspuutert is de verleiding groot bij de leidinggevende om in een "ja maar" te vervallen. In plaats van te zeggen: "ja, ik begrijp je teleurstelling maar..." (hetgeen het begrijpen van de teleurstelling ontkracht) is het beter om te zeggen: "ik begrijp je teleurstelling, in jouw geval heb je de mogelijkheid om....., laat me

weten of je daar gebruik van maakt". Deze reacties hebben steeds als kern dat ze gericht zijn op het stimuleren van het denken door het Slachtoffer zelf.

Een Aanklager opereert vanuit een ik+, jij- en is erop uit anderen op hun zwakke plek te pakken om daarmee de schuld van mislukking, problemen of conflicten bij anderen neer te leggen. Een Aanklager creëert zo zijn eigen veiligheid: de moeilijkheden zijn aan anderen te wijten en niet aan hem. Over zijn eigen aandeel in de ontstane moeilijkheden denkt hij niet na want dat is veel te onveilig. Een leidinggevende kan hierop reageren door de aanklacht samen te vatten en te vragen hoe iemand tot die conclusie is gekomen. Vaak is gebrekkige informatie een oorzaak. Veelal gaat achter elke aanklacht een behoefte schuil. Leidinggevendenden kunnen dan vragen wat iemand nodig heeft en aangeven of dat haalbaar is.

Wat veranderingsprocessen zo moeilijk maakt is dat leidinggevendenden en medewerkers te maken hebben met twee tegenstrijdige krachten:

- de noodzaak of de aantrekkelijkheid van een nieuw doel (behoefte aan verandering)
- de onzekerheid van het nieuwe en de angst om het oude en vertrouwde los te laten (behoefte aan veiligheid)

Hoe groter de onveiligheid in de relatie tussen leidinggevende en medewerker hoe moeizamer de verandering plaats vindt. De kans wordt groot dat medewerkers in ongezonder afhankelijkheidsgedrag vervallen waarmee zij een (tijdelijk) gevoel van zekerheid creëren. Het negeren hiervan kan de groei en ontwikkeling van individuen, afdelingen of hele bedrijven stagneren. Een betere reactie van het management is positief aan te sluiten op deze weerstand.

Interne Processen

Mensen houden hun eenmaal gevormde beeld over zichzelf, over anderen of de omgeving in stand door middel van een intern mechanisme: miskennen. Nieuwe informatie wordt gheredefinieerd en vertekend om zo een betekenis te krijgen die past, resp. in overeenstemming is met hun referentiekader. Daarmee reduceren zij hun angst en onzekerheid. Tegelijk ontstaan zo ook denkstoornissen: of mensen reageren vanuit een gesloten referentiekader en nemen geen nieuwe informatie op of zij zetten hun eigen referentiekader opzij en passen zich alsmaar aan aan de veranderende realiteit. Denkstoornissen doen zich met name voor in de vorm van overgeneraliseren (men ziet door het bos de bomen niet meer) of over-

detailleren waarbij men door de bomen het bos niet meer ziet. In beide gevallen zijn mensen niet of onvoldoende in staat om nieuwe informatie te integreren teneinde problemen op te kunnen lossen. Ook is in ongezonde afhankelijkheidsrelaties vaak een rechtvaardiging ervoor te zien. Door bepaalde aspecten te overdrijven of juist te bagatelliseren creëert men voor zich zelf een acceptabele reden om in de ongezonde afhankelijkheidsrelatie te blijven.

De intensiteit van de miskennenning is direct gekoppeld aan de intensiteit van de bedreiging of onveiligheid die op zijn beurt weer rechtstreeks gekoppeld is aan de intensiteit waarmee mensen vanuit de dramadriehoek reageren, de hardnekkigheid van de passieve gedragingen of de mate waarin zij complementair of competitief reageren dan wel rakelings of blokkerend communiceren.

Niet alle miskenningen zijn disfunctioneel. Soms nemen mensen na een ingrijpende emotionele gebeurtenis tijdelijk hun toevlucht tot een (gedeeltelijke) miskennenning om zo de gebeurtenissen geleidelijk aan te kunnen verwerken. Na verloop van tijd is de miskennenning dan opgeheven. Heft iemand zijn miskennenning echter niet op dan blijft iemand reageren alsof er niets veranderd is. De waarneming en betekenisgeving van de realiteit blijft dan vertekend waardoor er ook geen aanpassing aan de nieuwe situatie plaats vindt en verwerking van de emotionele gebeurtenis niet mogelijk is. Ziekmelding, ontslag, opheffing van een afdeling etc. kan dan het gevolg zijn. Dit kan bijv. het geval zijn bij een disfunctionerende treinmachinist die iemand dood heeft gereden op de spoorbaan en ziek thuis zit, d.w.z. doodsbang is om weer achter het stuur te gaan zitten.

Miskenningen kunnen ook afkomstig zijn van gebeurtenissen uit het verleden waar men met een elastiekje aan vastgebonden is. Als iemand vroeger een autoritaire vader heeft gehad kan hij denken dat alle bazen ook autoritair zijn. Zo iemand kan een gedrag vertonen naar zijn baas dat hij vroeger ook vertoonde naar zijn autoritaire vader waarmee hij toen heeft kunnen overleven terwijl dat gedrag niet adequaat is en niet past op de hier en nu situatie met zijn baas. Bijvoorbeeld: medewerker a is er voornamelijk op uit om de opdrachten van zijn baas af te wachten en deze naar behoren uit te voeren omdat hij van zijn autoritaire vader geleerd heeft eigen opvattingen en ideeën voor zich te houden. Medewerker a plakt a.h.w. dit plaatje van zijn vader op zijn baas en ziet voor een deel zonder het zelf bewust te zijn baas voor zijn vader aan en gedraagt zich er vervolgens dienovereenkomstig naar. De echte baas doet allerlei pogingen om medewerker A duidelijk te maken dat hij graag een medewerker wil die actief met hem meedenkt, nieuwe ideeën mag aandragen en daarmee mag experimenteren.

Dat lukt alsmat niet. Op den duur wordt de echte baas het zat en ziet hij medewerker A het liefst vertrekken. Medewerker A had dit in het geheel niet verwacht en wordt ziek. En zijn belangrijkste " binnenpraatje" is: "zie je nou wel, hoe je je ook inspant en je best doet, bazen weten je altijd wel een loer te draaien ".

J.Schiff onderscheidt in de miskenningsmatrix 2 assen: een as waarop de intensiteit van de miskening staat en een as met de gebieden of aspecten waarop de miskening betrekking heeft. J.Schiff onderscheidt in haar miskenningsmatrix 3 gebieden: het miskennen van prikkels, van problemen en van opties en 4 intensiteitsniveau's: het miskennen van het bestaan van moeilijkheden, het miskennen van de betekenis ervan, het miskennen van de veranderbaarheid ervan en het miskennen van eigen capaciteiten van mensen om moeilijkheden aan te pakken en op te lossen.

	A S P E C T E N		
INTENSITEIT			
	I Prikkels	II Problemen	III Opties
Bestaan	B1 Bestaan van prikkels	B2 Bestaan van problemen	B3 Bestaan van opties
Betekenis	B2 Betekenis van prikkels	B3 Betekenis van problemen	B4 Betekenis van opties
Veranderbaarheid	B3 Beïnvloedbaarheid van Prikkels	B4 Oplosbaarheid van Problemen	B5 Veranderbaarheid van opties
Eigen capaciteiten	B4 Eigen capaciteiten om prikkels te veranderen/ Anders te reageren	B5 Eigen capaciteiten om problemen op te lossen	B6 Eigen capaciteiten om opties toe te passen

Figuur : Miskenningsmatrix Schiff's

In onderstaande miskenningsmatrix van mijzelf en Kouwenhoven is de as met gebieden van miskennen bewerkt tot 4. Wij onderscheiden : miskennen van feiten, van problemen, van oplossingen en miskennen van doelen. De intensiteitsniveau's zijn dezelfde als bij J.Schiff gebleven.

Het gebied van miskennen is uitgebreid met miskennen van doelen omdat doelstellingen nodig zijn om de stap 7 naar de visie en strategie te kunnen maken. Visie en strategie representeren een stappenplan met behulp waarvan doelstellingen gerealiseerd kunnen worden.

		Toekomst (veranderingsbehoefte)			
		4.	5.	6.	7.
Eigen Capaciteiten					
Veranderbaarheid		3.	4.	5.	6.
Betekenis		2.	3.	4.	5.
Bestaan		1.	2.	3.	4.
	Feiten	Problemen	Oplossingen	Doelen	
	Verleden (Veiligheidsbehoefte)				

Figuur: Miskenningsmatrix Jaspers & Kouwenhoven 1998 .

Als medewerkers zich bedreigd voelen door allerlei nabije, toekomstige veranderingen dan kunnen zij hun oude, vertrouwde gewoonten en zekerheden in stand houden door feiten, problemen, oplossingen of doelen te miskennen. Bijvoorbeeld, de verkoop van een bepaald product X blijft al lange tijd teruglopen bij een bedrijf en aan een reorganisatie van enkele afdelingen is niet te ontkomen. Leidinggevenden en medewerkers kunnen dan miskennend reageren als zij bijvoorbeeld zeggen:

- "de cijfers kloppen niet" (miskennen van feiten)

- *"we voeren al 10 jaar dit product en er is wel eens vaker een kleine terugval geweest in de verkoop" (miskennen van een probleem)*
- *"je weet nooit wat de markt doet, die kun je niet beïnvloeden" (miskenning van een mogelijke oplossing)*
- *"meer dan verkopen aan afnemers kun je niet met dit product" (miskenning van mogelijke doelstellingen)*

Niveau's geven de intensiteit weer waarmee men miskent. Hoe intenser de miskenning hoe groter de onzekerheid. Startend vanaf het meest intense niveau van miskenning en achtereenvolgens oplopend naar het minst intense niveau, zijn de volgende niveau's te onderscheiden: miskennen van het bestaan van een feit, een probleem, een oplossing of een doel, miskennen van de betekenis of het belang van een feit, een probleem, een oplossing of een doel, het miskennen van de veranderbaarheid van een feit, probleem, oplossing of doel, het miskennen van de eigen capaciteiten van iemand om een feit, probleem, oplossing of doel aan te pakken.

Miskeningen kunnen worden opgeheven door ongezonde afhankelijkheidsrelaties op te heffen en gezonde onafhankelijkheid(srelaties) te stimuleren.

Zorgend confronteren is daarbij van groot belang. Zorgend omdat de leidinggevende vanuit zijn zorgende houding veiligheid kan geven aan de medewerker die daarmee gestimuleerd wordt om zijn oude, vertrouwde gewoonten los te laten en een begin kan maken om zich te verbinden met veranderingen. Confronterend omdat de leidinggevende van uit een realistische houding de medewerker dient te confronteren met dien's gedrag in vergelijking tot wat de realiteit van het bedrijf anno nu vraagt van de medewerkers.

De behoefte aan veiligheid bij de medewerkers is van groot belang. Een leidinggevende komt niet ver als de medewerkers zich onveilig voelen. De mate van onveiligheid valt immers samen met de mate van miskenning en de mate van miskenning valt samen met de mate van ongezonde afhankelijke relaties en alle gedragsuitingen die daarbij behoren. Het gevoel van veiligheid kan de leidinggevende bevorderen door ernaar te vragen, door duidelijkheid te geven, door empathie, door zelf het voorbeeld te geven, door positief aan te sluiten op wat de medewerker nodig heeft, door permissief te zijn, door grenzen te stellen en verantwoordelijkheden af te bakenen, door betrokkenheid te tonen, door actief te luisteren en door te stimuleren.

Bij het coachen of begeleiden van individuele medewerkers of teams in een verandertraject is het als leidinggevende van belang gebruik te maken van de chronologische stappen zoals die weergegeven zijn in de miskenningsmatrix. Deze stappen (vakjes 1 tot en met 7) representeren de diagonale pijlen in de matrix en komen verderop in de vorm van kernvragen aan de orde. Het is daarbij van belang voor de leidinggevende om eerst het niveau van miskenning op te sporen, dat vervolgens door zorgende confrontaties op te heffen om zo de volgende miskenning in de volgende stap of op het volgende niveau aan te pakken. Het aanhouden van de volgorde in de stappen is van groot belang. Zo heeft het bijvoorbeeld geen zin om bij een team problemen te inventariseren als het team niet op de hoogte is van de feiten die tot problemen hebben geleid. En het heeft ook geen zin om over oplossingen te praten met een medewerker als hij de problemen niet eerst kent. Het aan de hand van deze stappen coachen van medewerkers en teams is doelgericht en gaat verder dan een empathisch gesprek voeren.

In onderstaande komen de respectievelijke stappen aan de orde.

Stap 1 : Zijn we het eens over de feiten?

Zolang medewerkers zich niet bewust zijn van de feiten die voor hen mogelijke consequenties kunnen krijgen staat elke veranderingspoging op dood spoor. De leiding zal dus vaak deze feiten moeten aandragen. De medewerkers hebben tijd nodig om deze feiten tot zich door te laten dringen en miskenning op te heffen. Meestal ontstaat er dan pas een emotionele reactie. Onder feiten versta ik niet alleen cognitieve feiten maar ook emotionele feiten en feiten over het normen en waardensysteem dat iemand hanteert en die maken dat iemand weigert te handelen tegen bepaalde principes in

Bijvoorbeeld:

- *een administratief medewerker miskent het feit dat zijn collega's en zijn chef ontevreden over hem zijn en doet alsof er niets aan de hand is*
- *een commercieel hoofd van een afdeling weigert het feit te geloven dat zijn afdeling achteruit gaat en terrein verliest door weglappende klanten, hij blijft gewoon op de oude manier door werken alsof alles prima verloopt.*

- *Trudie weigerde aanvankelijk het feit te accepteren dat zij haar eigen aandeel heeft gehad in het ontstaan van de problemen op haar werk*

Vragen die dan gesteld kunnen worden:

- *wat zijn volgens jou de feiten, kloppen die met de realiteit?*
- *welke signalen bereiken jou?*
- *van welke lichamelijke of psychologische klachten heb je last?*
- *wil je weten wat volgens jouw collega's de feiten zijn?*

Pas als de leidinggevende en de medewerker(s) het eens zijn over de feiten en deze niet meer miskend worden kan de leidinggevende naar de volgende stap overgaan.

Stap 2: Zijn we het eens over de problemen?

Als een medewerker zich bewust is geworden van voor hem bedreigende feiten dan kan hij gemakkelijk geneigd zijn de betekenis van deze feiten, resp. het ontstaan en bestaan van problemen miskennen.

Bijvoorbeeld:

- *de administratieve medewerker weet en gelooft ook dat zijn collega's en zijn baas ontevreden over hem zijn maar overziet nog in het geheel niet tot welke problemen dat voor hem leidt en blijft passief*
- *het commerciële hoofd accepteert nu dat hij met zijn afdeling in een neerwaartse spiraal zit maar ziet daar helemaal geen probleem in en onderneemt niets.*
- *Trudie accepteerde na verloop van tijd haar eigen aandeel in de ontstane problemen maar overzag helemaal niet in welke problemen zij daardoor verzeild raakte en deed dan ook niets*

Als onderliggende emoties (angst, boosheid, teleurstelling, verdriet) niet aan de orde komen dan stagneert het veranderingsproces. Pas na het uiten en verwerken van deze gevoelens komt het denkproces weer op gang en kunnen betrokkenen plannen maken om uit de ongewenste situatie te komen.

Vragen die gesteld kunnen worden:

- *heb je een idee welke problemen je zult tegen komen?*

- *merk je iets van onzekerheid, boosheid, teleurstelling, gemis of verdriet?*
- *met wie praat je daarover en lucht dat op?*
- *in welke emotionele, juridische of sociale problemen zijn anderen terechtgekomen die in een vergelijkbare situatie verkeren als jij?*

Stap 3: Zijn we het eens over de oplossingen?

Als medewerkers zich bewust zijn geworden van de feiten en de daaruit voortvloeiende voor hen bedreigende problemen dient de vraag naar oplossingen van deze problemen zich aan. Betrokkenen kunnen dan geneigd zijn om de veranderbaarheid van de feiten, de betekenis en het belang van problemen en het bestaan van oplossingen te miskennen.

Bijvoorbeeld:

- *de administratief medewerker is zich ervan bewust geworden dat hij in zijn salaris zal zakken en nog één kans krijgt om bevredigende prestaties te realiseren maar heeft geen enkel idee hoe hij met een lager salaris moet zien rond te komen en hoe hij tot meer bevredigender prestaties kan komen.*
- *het commerciële hoofd begrijpt dat hij nog 2 maanden de tijd heeft om zijn afdeling weer rendabel te maken op straffe van opheffing maar weigert na te denken op welke wijze hij dit probleem zal aanpakken; er ontstaat wel al agitatie (onrust) op de afdeling maar hij zelf kiest liever voor de Slachtofferrol: "is het niet vreselijk dat ik zo onder druk gezet wordt terwijl ik toch altijd zo mijn best heb gedaan"?, in de hoop dat er nog ergens een Reddende hand zal worden toegestoken.*
- *Toen Trudie de problemen begreep waar zij in verzeild was geraakt weigerde ze na te denken over hoe die problemen aan te pakken en tot een oplossing te brengen; in plaats daarvan koos ze voor de Slachtoffer rol die ze afwisselde met de Aanklagersrol waarbij ze mij uitnodigde om haar te Redden: "ik heb zo hard gewerkt en allerlei fouten van anderen proberen op te lossen, en wat krijg ik?: stank voor dank." "Ik weet niet hoe het verder moet, is er dan niemand die mij kan helpen en iets voor mij kan doen?".*

Vragen die gesteld kunnen worden:

- *welke feiten zijn te veranderen?*
- *in welke rangorde van belangrijkheid staan jouw problemen?*
- *aan welke oplossingen heb je zelf al gedacht?*

- *welke oplossingen heb je al doorgestreept omdat ze volgens jou toch niet realiseerbaar zijn?*
- *als je niet weet hoe je iets kunt aanpakken wat doe je dan of wat zouden anderen dan doen?*
- *aan welke mensen heb je om tips en ideeën gevraagd en wat zeiden ze?*
- *welke literatuur heb je geraadpleegd en op welke ideeën ben je gekomen?*
- *zullen we per oplossing de voor- en nadelen bespreken en dan pas kiezen?*

Stap 4: Zijn we het eens over de doelen?

Als medewerkers zich bewust zijn geworden van feiten, problemen en mogelijke oplossingen dan komen zij voor de vraag te staan welke doelen zij zich op een wat langere termijn stellen. Als betrokkenen geneigd zijn zich geen doelen te stellen dan zullen zij ook gemakkelijk de betekenis van oplossingen miskennen alsmede de oplosbaarheid van problemen en ieder's capaciteiten om anders en effectiever te reageren op feiten en gebeurtenissen.

Bijvoorbeeld:

- *de administratieve medewerker weet inmiddels hoe hij met een lager salaris rond kan komen en welke weg hij kan volgen om tot bevredigender prestaties te komen. Waar hij niet aan durft te denken is of hij nog wel enige jaren dit werk wil blijven doen en of hem dit al zijn inspanningen wel waard is. Hij weet niet wat hij wil met zijn werk en ook niet hoe zijn werkleven er over enige jaren uit ziet. Als hij over deze vragen in gesprek raakt geeft hij rakelingse en blokkerende antwoorden.*
- *het commerciële hoofd klaagt zijn baas aan dat deze hem zo onder druk heeft gezet en is druk bezig te solliciteren. Alleen heeft hij geen notie welk werk hij nu zoekt en wat hij daarmee wil bereiken. Sollicitatiegesprekken lopen op niets uit omdat hij als maar bezig is zich aan te passen aan wat anderen van hem verwachten (overaanpassen) in plaats van met een eigen doelgerichte visie te komen.*
- *Trudie had er grote moeite mee te bepalen welke doelen zij stelde inzake haar toekomstige werkzaamheden. Ze twijfelde: " wil ik nu leren leiding geven, wil ik maatschappelijk werkster worden bij een sociale dienst, wil ik beleidsmedewerkster worden op het terrein van de vluchtelingenhelp, of wil ik voorlopig helemaal niets en zie ik wel?" Ze had daarbij*

de neiging om zich wat te overaanpassen. Als iemand een suggestie deed dan ging ze daar een stuk in mee. Later kwam ze daar dan toch weer op terug.

Vragen die gesteld kunnen worden:

- *welke fantasieën, dromen of wensen heb je op beroepsmatig, financieel of sociaal gebied?*
- *ben je bereid om deze in een doelstelling om te zetten?*
- *met welke activiteiten en verantwoordelijkheden verwerf jij over 3 à 5 jaar jouw inkomen, hoe ziet jouw leven er dan uit?*
- *stel dat je kon toveren, wat heb je dan over 3 à 5 jaar bereikt ? beschrijf dat beeld eens.*
- *is dat beeld aantrekkelijk en voel je je dan gelukkig?*
- *via welke stappen ben je daartoe in jouw fantasie gekomen, waar begon je mee en wat deed je vervolgens?*
- *wat heeft het je gekost om daar te komen en wat heeft het je opgeleverd?*

Op dit punt kan ook een beroepsinteressesettest of een arbeidssatisfactie vragenlijst worden ingezet.

Stap 5: Geloof je in het doel?

Pas als iemand zich een positief doel stelt op een langere termijn komt de vraag aan de orde of iemand daar ook in gelooft, welke belemmeringen verwacht kunnen worden en hoe men dan zal handelen. Als mensen in deze fase problemen hebben zullen zij snel geneigd zijn bij tegenvallers of belemmeringen snel op te geven, hun oplossingen niet aan de moeilijkheden aan te passen en hun eigen capaciteiten te miskennen om problemen op te lossen.

Bijvoorbeeld:

1. *de administratief medewerker wil zich minder met administratie bezig houden en meer met het leidinggeven aan medewerkers die de administratie doen. Enthousiast begint hij aan een opleiding totdat hij hoort dat het erg moeilijk is om een baan als leidinggevende in de administratie te vinden. Dan reageert hij door de moed op te geven.*

2. *het commerciële hoofd wil als coördinator werken in de zorgsector. Zijn enthousiasme groeit met de dag voor zijn keus. Hij is druk bezig een cursus op het terrein van Oosterse Ontspanningstechnieken te volgen. Als hij merkt dat dit tot geen enkele officiële erkenning leidt begint hij aan te klagen en stopt hij er mee.*
3. *Trudie heeft een tijdje het doel gehad om weer terug te keren naar haar oorspronkelijke werkterrein van bijstandsmaatschappelijk werkster. Dat had als voordeel dat ze alles bij het oude kon laten en niets hoefde te veranderen. Toen ze zich realiseerde dat zij dan weer met zielige, klagende en niet tot samenwerking bereid zijnde klanten en zo mogelijk ook collega's te maken kreeg, gaf ze dit doel ogenblikkelijk op: "Nee, dat nooit meer"*

Vragen die gesteld kunnen worden:

- *Geloof je in jouw doel?*
- *Wat is het jou waard om dat doel te bereiken?*
- *Denk eens aan een negatief scenario: wat zou er allemaal mis kunnen gaan? Bedenk voor iedere tegenvaller een oplossing*
- *Vraag eens aan anderen die in een vergelijkbare positie hebben verkeerd als jij, wat ze aan tegenvallers hebben meegemaakt en hoe ze deze hebben opgelost?*

Stap 6: Zijn we het eens over de criteria?

Als iemand gelooft in zijn doel dan kan het gevaar ontstaan dat iemand zijn doel gaat verabsoluteren en tot een verplichting gaat maken waardoor het zijn aantrekkelijkheid en flexibiliteit verliest. Of het nu wel of niet mogelijk is onder de gegeven omstandigheden het doel moet koste wat kost bereikt worden.

Het is realistischer om de doelstelling aan te passen aan de (veranderende) omstandigheden zodat het doel aantrekkelijk blijft. Van belang is dan om na te gaan op grond van welk achterliggend criterium iemand een doel wil bereiken. Als iemand bijv. tuinarchitect wil worden, waarom wil hij dat dan? Is dat omdat hij buiten wil werken, omdat hij creatief wil ontwerpen of omdat het hem uitdaagt? Als het concrete doel niet gerealiseerd kan worden dan zijn er vele alternatieven denkbaar waarmee hetzelfde achterliggende criterium wel bereikt kan worden.

Bijvoorbeeld:

1. *De administratief medewerker komt tot de ontdekking dat het hem in zijn doelstelling om leiding te geven uiteindelijk om status gaat. Hij stopt met zijn managementcursus en solliciteert bij een deftig en duur advocatenkantoor als administratieve kracht.*
2. *Het hoofd commerciële zaken heeft als achterliggend criterium voor zijn coördinerende functie in de zorgsector dat hij op een ontspannen manier contact met mensen wil en daarvan wil genieten. Hij besluit bij een zeilschool in Zuid-Frankrijk te gaan werken.*
3. *Voor Trudie was een achterliggend, belangrijk criterium criterium dat ze met mensen wilde samenwerken vanuit ieder 's autonomie ten einde resultaten te boeken die uitstegen boven de resultaten die mensen individueel konden bereiken. Op grond hiervan koos ze voor een leidinggevende functie in de zorgsector. Daarbij speelde een andere belangrijke achterliggende overweging: "ik wil mijn Voedende de Ouder verder ontwikkelen"*

Vragen die gesteld kunnen worden:

- *Als je doel in de loop van de tijd niet haalbaar blijkt welke alternatieven heb je dan?*
- *Wat maakt je doel zo belangrijk voor je? Welke andere alternatieven kun je ook nog bedenken als er tegenvallers of belemmeringen zijn?*

Stap 7: Zijn we het eens over de strategie?

In veranderende organisaties vormt een laatste miskennis van medewerkers het kiezen van een strategie, d.w.z. een persoonlijk stappenplan dat gebaseerd is op een visie en een missie en dat voorziet in de elementen die nodig zijn om veranderdoelen te halen. Veel mensen leven bij de waan van elke dag en zien wel waar ze uitkomen, anderen zeggen ja of neen tegen kansen omdat die passen in hun langere termijnplanning. Voor leidinggevend is het belangrijk hun medewerkers zelf onder woorden te laten brengen wat hun visie, missie en strategie is (langere termijnplanning).

Bijvoorbeeld:

1. *De administratief medewerker zal om kans van slagen te maken bij een deftig en duur advocatenkantoor moeten weten hoe hij zich het beste kan presenteren en kleden, welke ervaring hij (nodig) heeft in het omgaan met de klanten van het advocatenkantoor, welke kennis en ervaring hij (nodig) heeft van de advocatieve administratie, etc.*
2. *Het hoofd van de commerciële dienst wil als zeilinstructeur bij een zeilschool in Zuid-Frankrijk werken en bedenkt een plan hoe hij op termijn daar kan komen werken. Zo zal hij zelf zijn diploma moeten halen voor zeilinstructeur en zijn Franse taal verder ontwikkelen.*
3. *Trudie stelde zelf vast dat ze over weinig tot geen vaardigheden, kennis en houding beschikte om ook vanuit haar Zorgende ouder leiding te kunnen geven. Ze wilde deze ontwikkelen en koos voor de strategie om een HBO opleiding te volgen op het terrein van leidinggeven binnen de zorgsector. Op eigen kracht onderhandelde ze met haar vroegere werkgever over de kosten. Het lukte haar om vanuit haar Volwassene de zaken uit te leggen en studiegeld mee te krijgen.*

Vragen die gesteld kunnen worden:

- *Welke kennis en vaardigheden zijn er nodig om dit werk succesvol te kunnen doen? Welke heb je al en welke dien je nog verder te ontwikkelen?*
- *Welke opleidingen en trainingen wil je volgen?*
- *Als het volgen van opleidingen met zich mee brengt dat een deel van het inkomen wegvalt, wie gaat daarin voorzien?*
- *Als je hulp en steun nodig hebt bij wie ga je dat halen?*

Pas als ook deze laatste miskennis is opgeheven is de medewerker in staat om op zelfstandige wijze doelen te stellen en problemen op te lossen en is de manager overbodig. Hoe minder de medewerker miskent, hoe kleiner de bemoeienissen van de leidinggevende. De voldoening van de leidinggevende bestaat uit het feit dat hij geniet van de groei, ontwikkeling en de succesvolle zelfstandigheid van zijn medewerkers.

Geraadpleegde literatuur

Bakels-Vijg, C. (1990) Voor en tegenoverdracht, *Strook 12-1-2*.

Berne, E., (1964) *Games people play. The Psychology of Human Relations*, Penquin Books,

Berne, E, (1963) *The Structure And Dynamics Of Organisations And Groups*, Philadelphia, J.M. Lippincott.

Berne, E. (1966) *Principles of group treatment*. New York, Oxford University Press.

Berne, E.(1961) *Transactional analysis in psychotherapy*. New York, Grove Press

Berne, E., (1972) *What do you say after you say hello*, Grove Press, New York

Buber, M., (1959) *Ik en Gij*, Bijleveld, Utrecht

Blot, P., de, (1993) Cultuurverandering in organisaties bij een fusie, *Strook, 15-2*

Clarkson, P., (1992) *TA Psychotherapie, An integrated approach*, Tavistock, London

Crossman, P., (1966) Permission and Protection, *TAB, 5, 19, 152-4*

Dussay, J.M (1972) Egogramas and the Constancy Hypothesis", *Transactinal Analysis Journal, 2, 3*.

Goulding, R. (1972) New directions in Transactional Analysis: Creating an environment for redecision and change. In C.J. Sager and H.S. Kaplan (Eds.), *Progress in Group and Family Therapy*, New York, Bruner/ Mazel.

English, F. (1971) The substitution factor; Rackets and real feelings. Part I Transactional Analysis Journal, 1 (4).

English, F.(1976) Racketeering, *Transactional Analysis Journal, 6 (1)*.

- English, F.(1972) Rackets and real feelings. Part II *Transactional Analysis Journal*, 2 (1).
- Erskine, R.G. (1974) Therapeutic intervention: Disconnecting rubberbands. *Transactional Analysis Journal*, 4 (1).
- Frijda, Nico, H., (1993) *De emoties*, Bert Bakker, Amsterdam
- Fortman, H., (1983) , *Als ziende de onzienlijke, Deel 3*, Bijleveld, Utrecht
- Goulding, R. and Goulding, M., (1976), Injunctions, Decisions and Redecisions, *T. A. J.*, 6, 1, 41 -8
- GMD, (1981), Doel en Werkwijze, Afd. Beleidsontwikkeling
- Hellinga, G.(1993) Over derde graads zie-je- willisten. *Strook 15-4*
- James, M., en Jongeward, D., (1983) *Wie waagt die wint*, Inter European Editions, Amsterdam
- Jaspers, J.P. en Kouwenhoven, M., (1998) Strategische coaching met behulp van de miskenningsmatrix, *Methoden, technieken en analyses voor het management*, afl. 45, Kluwer, Deventer
- Jonghe, P. de., (1992) Rouwproces in ondernemingen, *Strook 14-2*,
- Kahler, T en Capers, H.(1974). The Miniscript, *Transactional Analysis Journal*, 4-1.
- Karpman, S., (1968) Fairy tales and script drama analysis, *TAB*, 7, 26, 39-43
- Kouwenhoven, M. (1983) *Transactionele analyse in Nederland. Deel 1 en 2*, Ermelo: ANITA.
- Kransz, R., (1995) Organisatie-scripts, *Strook 17-1*
- Kreyenberg, J., (1994) Function of passivity and symbiosis in organisations, *Strook 16-3*
- Linnenkamp, A. M. L., (1995) Groei in goede banen leiden, *Stoek, 17-1*,
- Luypen, W. L., (1965) *Existentele Fenomenologie*, Aula Boeken, Utrecht
- Micholt, N. (1985). *Het driehoekig kontrakt*, *Strook 7-2*.

Poelje, van, S., (1993) Culturele Scripts, *Strook*, 15-4

Sitter, De, L. U., (1994) *Synergetisch produceren*, Van Gorcum, Assen

Steiner, C.(1974) *Scripts People Live*, New York; Grove Press

Steiner, C. (1971) The Stroke Economy, TAJ, 4,1, 1971, 9 - 15

Stewart, I. (1992).*Eric Berne*. London: Sage Publications

Stewart, I, & Joines V. (1996). *Transactionele Analyse, het handboek*. Utrecht: S.P.W.

Thunnissen, M.M., (1998) TA en theorie: Scripttheorie, *Strook*, 20-1, 5-7