

## Van emotionele weerstand tegen verandering naar samenwerking

Drs.J.P.Jaspers

### Inleiding

In dit artikel wordt een coachings/counselingstraject beschreven op basis van de Transactionele Analyse (TA). Gekozen is voor een model uit de TA, de zogenoemde "miskenningsmatrix" van J.Schiff die door Drs.M.Kouwenhoven en Drs.J.P.Jaspers bewerkt is tot een stappenplan waarmee emotionele weerstand tegen verandering omgebogen kan worden naar samenwerking. Een toepassing van dit stappenplan heb ik in dit artikel beschreven. Het heeft betrekking op een bedrijf dat zakelijke diensten verleent. Het bedrijf heeft een hoofdkantoor en een aantal filialen van waaruit de diensten worden verleend. Waar nodig zijn tussen haakjes sommige TA concepten verduidelijkt.

### 1. De bestaande bedrijfssituatie

Het bedrijf bevond zich in zijn geheel in een neergaande lijn:

- de omzet en het marktaandeel liepen terug terwijl de markt een groeiende vraag naar de diensten vertoonde
- de concurrentie zag zijn marktaandeel en omzet toenemen
- de kwaliteit van de dienstverlening en van de diensten zelf nam af, er waren relatief veel klachten van de afnemers
- de gemotiveerdheid van het personeel liep terug en er was een hoog verzuim en verloop onder het personeel.

De twee-hoofdige directie (een financieel directeur en een commercieel directeur) bagatelliseerden enerzijds de problemen (**onbewust miskennen van feitelijke informatie die relevant is voor het oplossen van het probleem**) en ging anderzijds in de strijd met elkaar over de oorzaak van de problemen en de aanpak ervan (**verabsoluteren van eigen opvattingen en het niet openstaan voor die van een ander**). Daardoor verslechterde de onderlinge communicatie en relatie nog meer (**veel Rakelingse en Blokkerende transacties: partijen sluiten in hun antwoorden niet aan op vragen en signalen van elkaar waardoor zij het op het laatst nergens meer over eens zijn**) hetgeen ten gunste van de tegenwerking ging en ten koste van de samenwerking.

Het personeel pakte de directie op de zwakke plekken (**Aanklagen**): "ze zeggen alles beter te weten en te kunnen", "als we een initiatief nemen dan is er altijd kritiek op" ( **miskennis capaciteiten van het personeel door de directie**), "we hebben weinig houvast omdat we niet goed weten wat de bedoelingen zijn" (**onveiligheid door gebrek aan informatie**), "de ene keer is dit belangrijk, de andere keer weer iets geheel anders" (**onveiligheid door gebrek aan houvast gevende strategische richting**), "we moeten altijd vragen of het goed is dat we iets zus of zo doen" (**miskennis eigen capaciteiten van het personeel door de directie**).

In plaats van na te denken over de oplossing van het probleem gaf het personeel de schuld aan de directie (**Aanklagerspositie: het personeel beschouwde de directie als minderwaardig**). Ook verzuchtte het personeel regelmatig: ".....nou ja, wij weten het ook niet meer" ( **Slachtofferpositie: het personeel beschouwde zichzelf als minderwaardig en niet in staat om een bijdrage te leveren aan het oplossen van de problemen**).

Als reactie hierop verrichtte de commercieel directeur activiteiten die tot de taken van het personeel behoorden (**Redderpositie: gevraagd en ongevraagd de verantwoordelijkheden van anderen overnemen**). De commercieel directeur verloor hierdoor het plezier in zijn werk en kwam moe en vol tegenzin naar zijn werk. Hij had teveel

hooi op zijn vork. De financieel directeur klaagde hem steeds bozer aan dat hij het werk van het personeel verrichtte en aan zijn eigen taken niet meer toekwam: "sufferd, doe nu toch eens één keer wat ik je zeg en stop daarmee".

Hoewel de financieel directeur steeds bozer werd uitte hij dat nauwelijks en gebruikte hij zijn boosheid niet als signaal om na te denken over welke maatregelen verbeteringen zouden kunnen brengen (**boze onmacht: passief gedrag waarmee iemand zichzelf diskwalificeert en de ander probeert te dwingen een probleem op te lossen in plaats van zelf een effectief probleemoplossend initiatief te nemen**). Mede hierdoor implodeerde de financieel directeur en kreeg hij op zijn werk een hartaanval.

Op den duur overheerste binnen het bedrijf een negatief gestemde passiviteit en afhankelijkheid: "we stonden erbij en keken ernaar hoe het bedrijf tegen de klippen liep". Zowel de directie als de medewerkers voelden zich onveilig en onmachtig om oude en vertrouwde gewoonten uit het verleden los te laten en nieuwe, op de toekomst gerichte gewoonten te ontwikkelen en uit te voeren. Nietemin was het iedereen duidelijk dat deze veranderingen wel noodzakelijk waren.

## 2. Interventies

Centraal in mijn aanpak stond het met veiligheid omringen van de veranderingsbehoefte en - noodzaak van zowel de directie als het personeel. Mijn **Voedende Ouder (het bieden van hulp die stimuleert om de problemen zelf aan te pakken)** en mijn **Volwassene (het adequaat en realistisch denken, voelen, willen en doen)** gaven elkaar de hand in het zorgend confronteren en in het verwachten dat de directie en het personeel de veranderingen zelf vorm en inhoud konden geven.

### Stap 1: bewust maken van de feiten

Allereerst richtte mijn inspanning zich op het bewust maken van de feiten bij de directie. De negatieve bedrijfsresultaten waren hen bekend, maar hun aandeel in de problematiek niet. Geïrriteerd: "wij zetten ons voor 200% in, dus daar kan het niet aan liggen". Daar kwam verandering in toen de directie zich realiseerde hoe zij bij elkaar en bij het personeel overkwamen. De emoties kwamen toen langzamerhand tussen de directieleden los. Wat bleek: de een was boos op de ander en de ander was bang voor de een maar beiden uitten dat niet. Met als gevolg dat beiden zich geïsoleerd en onzeker voelden in hun onderlinge communicatie en in hun functioneren richting personeel.. Daarnaast speelde dat beide directeuren hun onzekerheid uit de weg gingen door alles te willen controleren binnen het bedrijf en naar elkaar. De eerste reactie op deze ontdekking was Aanklagen: "je weet toch dat ik dat zo niet bedoel". Toen de betekenis van de **Dramadriehoek (een schema dat illustreert hoe mensen hun problemen in stand houden door een Redderpositie, een Aanklagerpositie of een Slachtofferpositie in te nemen en daartussen heen en weer te schuiven)** voor hen duidelijk was geworden konden beide directieleden al beter terugschakelen naar hun realistisch probleemoplossend denken: "O ja, aanklagen en zielig doen lost niets op".

### Stap 2: bewust maken van de problemen die uit de feiten voortvloeien

Gaandeweg werd de directie er zich van bewust welke problemen zij mede in stand hielden in hun onderlinge relatie en richting personeel. Door het personeel onvoldoende te informeren over wat belangrijk is binnen het bedrijf en de dienstverlening, over de doelstellingen en werkwijzen en over de tussentijdse resultaten en door steeds alles beter te weten en negatieve kritiek te hebben, bleef er een ongezonde afhankelijkheid bestaan van het personeel jegens de directie en omgekeerd. Het personeel kon het vrijwel nooit meer goed doen op eigen kracht en vroeg dus steeds om goedkeuring aan de directie hetgeen tenminste nog iets van veiligheid bood. Tegelijk irriteerde dat zowel het personeel omdat het personeel liever eigen verantwoordelijkheid wilde nemen als de directie omdat deze amper aan eigen werk toekwam.

### Stap 3: het genereren van opties

Toen dit alles duidelijk was (de directie erkende de feiten en de problemen waartoe deze leidden) voelde de directie zich voor een onoplosbaar probleem staan. Zij zagen niet dat dit en hoe dit op te lossen was. Om het bedenken van ideeën voor oplossingen op gang te brengen bleek het mij eerst noodzakelijk dat beide directeuren 'schoon schip' met elkaar maakten: ieder vertelde hoe hij zichzelf en de ander ervoer, wat hij graag wilde en nodig had, waar hij zichzelf sterk en zwak in vond, wat hij liever wel en niet deed en wel en niet kon.. Dat luchtte op. En het contact werd opener, intensiever en realistischer. In de daarop volgende sessie startte ik een "hard op denk sessie" (brainstorming) waarin ideeën voor mogelijke oplossingen ongesensureerd op het whitebord kwamen. Na afweging van voor- en nadelen en prioritering van de vele oplossingsalternatieven resteerden de volgende acties. Van binnenuit namen de directieleden het besluit om deze ook te gaan uitvoeren:

1. de ontwikkeling van een visie en strategie waarin de belangrijkste doelstellingen en toegevoegde waarde van het bedrijf voor zijn afnemers/opdrachtgevers vermeld stonden alsmede de wijze van realiseren
2. jaarlijks een beleidsplan op te stellen waarvan de inhoud mede afhankelijk was van de ontwikkelingen binnen en buiten het bedrijf
3. een gedecentraliseerde stijl van leidinggeven te ontwikkelen en te implementeren
4. het personeel een grotere taakzelfstandigheid en verantwoordelijkheid te geven waarbij opleidingen een ondersteunende rol kregen
5. als directie eens per week overleg te voeren over de lopende zaken
6. eens per 2 weken managementoverleg te voeren waaraan de directie en de filiaalchefs participeerden op basis van gekijkwaardigheid
7. contractmanagement in te voeren

Het feit dat de directie nu beschikte over deze oplossingsalternatieven stelde hen gerust.

### Stap 4: welke doelstellingen zijn van toepassing

Om deze alternatieven ook concreet te kunnen invullen en uit te voeren boog de directie zich over de vraag welke doelstellingen zij voor zichzelf en voor het bedrijf stelden .

Ook hier zaten enkele miskenningen (**onbewust negeren van informatie die relevant is voor het oplossen van problemen**). Na lang zoeken bleek er tussen de beide directeuren een verschil in behoeften. De een wilde na 3 jaar stoppen met werken en het bedrijf consolideren, de ander wilde nog veel langer werken en het bedrijf uitbreiden met nog meer filialen. Daarnaast waren er ook gemeenschappelijke behoeften: het ontwikkelen van 2 nieuwe diensten voor de afnemers, meer reclame, opleidingsondersteuning voor het personeel, gebruik van andere werkmethoden die beter aansluiten op de veranderende wensen van afnemers en opdrachtgevers, meer zekerheid en veiligheid voor het personeel door duidelijkheid te verschaffen over de criteria waarop medewerkers beoordeeld zouden worden, meer positieve erkenning en het aanbieden van positieve groei- en ontwikkelingsmogelijkheden aan het personeel en meer het personeel te betrekken in de ontwikkeling van beleid, nieuwe producten en verbetering van het eigen functioneren.

### Stap 5: in doelstellingen blijven geloven bij tegenslag

Beide directeuren geloofden in deze doelstellingen (behoeften) maar bleven op twee punten onvrede en verschil houden: korter of langer werken en het al dan niet uitbreiden van het bedrijf met filialen.

Bron van deze onvrede was dat beiden er tegen op zagen om afscheid te moeten nemen van elkaar. Ook al omdat beiden het bedrijf jaren geleden zelf hadden opgestart. De directie wilde "samen uit, samen thuis". Het verschil in behoeften tussen beide directieleden bracht de eerdere gedragingen uit stap 1 weer enigszins terug: er ontstond weer lichte boosheid en angst, de Aanklager-, Slachtoffer- en Redder positie werden weer aantrekkelijk en de neiging ontstond om zich weer wat uit de open communicatie terug te trekken. Dat was een kritieke fase waarin ik met beiden heren belandde. Ik confronteerde zorgend op een volwassen manier. Verdriet kwam bij beiden naar boven bij de gedachte van afscheid. Ik legde uit dat het hebben van verdriet een realistische reactie was van hen en van mensen in

het algemeen als zij op het punt staan iets dierbaars te verliezen. Toen kwam er nog meer verdriet want zij mochten het nu tonen. Na een sessie van rouw werd de mogelijkheid van afscheid nemen een realistisch alternatief voor beiden. Van groot belang bleek mijn opmerking te zijn dat het afscheid nemen van elkaar als collega niet betekent dat beiden elkaar niet meer konden zien, of om raad vragen, etc. Intuïtief kwam ik op deze interventie omdat ik bij beiden meende te bespeuren dat zij aan afscheid nemen een alles of niets betekenis gaven, zo van “for once en for all helemaal nooit meer contact”. Alsof beiden a.h.w. dood zouden gaan. Dat bleek te corrigeren. Beiden vertelden “dat zij zich niet gerealiseerd hadden dat afscheid nemen als partners insluit dat je elkaar wel kunt blijven zien”. Dat luchtte op.

Hierna startte ik een sessie waarin beide directeurs uitgenodigd werden om ‘hard op te denken’ over alternatieven om het bestaande verschil in behoeften (doelen) tot een voor ieder acceptabele oplossing te brengen. Beiden namen vanuit een ik ben goed en jij bent goed positie het volgende besluit: over twee jaar zou de ene directeur zich uit zijn werk terugtrekken om als adviseur verbonden te blijven aan het bedrijf terwijl de uitbreiding van het bedrijf beperkt zou blijven tot twee nieuwe filialen per jaar. Daarmee hadden beide directieleden stap 5 uit het stappenplan genomen: zij hadden een werkwijze bedacht waarmee zij trouw bleven aan hun doelstellingen.

### **Stap 6: achterliggende criteria**

Nadat de directie op een lijn was gekomen qua behoeften en doelstellingen moesten de doelstellingen concreet en operationeel worden gemaakt. Beiden hadden de neiging om de doelen en het concreet maken ervan absoluut en star te maken.: ongeacht de omstandigheden moesten deze ten koste van alles bereikt worden. Het risico was dat een eventueel niet halen van deze doelstellingen en activiteiten het vroegere gedrag weer zou activeren. De directie kreeg de vraag te beantwoorden waar hun concrete doelstellingen in essentie en uiteindelijk voor stonden, waar het hen uiteindelijk om ging en welke achterliggende criteria voor hen van het grootste belang waren. Het bleek om de volgende criteria te gaan:

1. meer plezier en uitdaging in hun werk
2. tevreden afnemers
3. tijd voor hun echte directiewerk
4. rust aan het hoofd
5. zelfstandig personeel dat kwaliteit levert.

Toen deze criteria helder boven tafel lagen kostte het de directie weinig moeite te (h)erkennen dat er verschillende wegen naar Rome leiden. Er kwam meer flexibiliteit in de concrete doelstellingen zodat deze aangepast konden worden aan de mogelijkheden van de situatie. Bovendien stimuleerde deze ontdekking het voortdurend na denken over nieuwe alternatieven als een bepaald concreet doel niet realiseerbaar bleek. Het werd een uitdaging voor beiden om hierover na te denken. Al doende leerde de directie om meer vat te krijgen op het halen van succes en falen te voorkomen. Het plezier en de voldoening kwamen terug.

### **Stap 7: het maken van een plan of strategie**

Vanaf dat moment resteerde nog een te nemen stap voor de directie: het maken van een strategie die gericht was op het succesvol realiseren van de beoogde veranderingen. De strategie zag er zo uit:

- a. gezamenlijk met het personeel een streep zetten achter het verleden, grieven uitwisselen en de toekomst op een nieuwe manier vorm en inhoud geven
- b. ontwikkelen van een visie en 2 jarig beleidsplan samen met de filiaalchefs met inbreng van het overige personeel
- c. een andere taak- en verantwoordelijkheidsverdeling waarbij o.a. de filiaalchefs volledige verantwoordelijkheid kregen voor hun bedrijfsresultaten, activiteiten, budgetten, personeel en kwaliteit van de dienstverlening

- d. de directie gaf aan welke vaardigheden zij bij zichzelf wilden verbeteren (gedecentraliseerd leidinggeven, resultaatgericht management, positief erkennen en waarderen van het personeel)
- e. meer gelegenheid voor het personeel om zich te ontwikkelen via externe en interne opleidingen
- f. meer overleg tussen directie en de filiaalchefs waarbij elke partij op basis van gelijkwaardigheid zijn zelfstandige bijdrage kan leveren om problemen op te lossen en doelstellingen te halen zodanig dat er door open samenwerking en confrontatie gezamenlijk resultaten geboekt kunnen worden die ieder voor zich zelf nooit had kunnen bereiken (synergie)

## 2. Resultaten

Nadat de veranderingen geïmplementeerd waren kroop het bedrijf, de directie en de medewerkers na verloop van tijd uit het dal en waren de bedrijfsresultaten, de satisfactie van het personeel en de directie en van de klanten in stijgende lijn. Waar vroeger het bedrijf zijn personeel "mismaakte", "maken" nu de medewerkers in samenwerking met de directie het bedrijf succesvol. De ene directeur die eerder weg wilde, werkt er nog steeds: " Ach waarom zou ik weg gaan, ik vind het nu leuk, ik ga fluitend naar huis en weer naar mijn werk".