



DE SCHOOL
VOOR
TRANSITIE

DÉ EXPERT IN
TRANSITION BASED LEIDERSCHAP

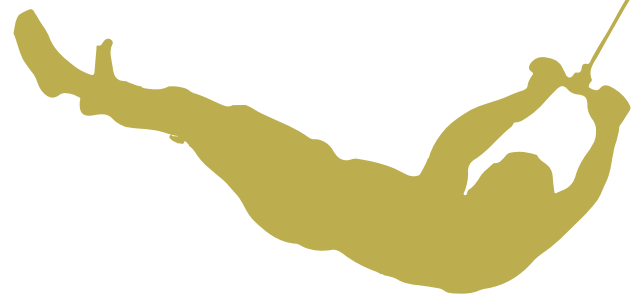
Organisaties, verandering en verlies

Transition based leiderschap en het vormgeven van transitie

Transition based leiderschap en het vormgeven van transitie

Leiderschap in context

- + *Martin, directeur-eigenaar van een groot familiebedrijf, heeft het personeel bij elkaar geroepen. Hij heeft ze verteld dat de opdrachten uitblijven voor een deel van de productieorganisatie. Een grote concurrent in het buitenland heeft voor de komende jaren de opdracht gekregen van hun belangrijkste klant. Hij moet een deel van het bedrijf sluiten. Drie weken later rondt Martin de gesprekken met de medewerkers die hij moet ontslaan af. Hij voelt de boosheid op zijn rondjes door de organisatie. Een van de teamleiders waar hij dagelijks mee praat, vertelt hem dat het ziekteverzuim oploopt. Martin voelt dat de organisatie in verwarring is.*
- + *Hans is als directeur van een groot productiebedrijf geschokt als een van de productie-medewerkers besluit een einde aan zijn leven te maken. Er was hem – ook door Hans persoonlijk – nog hulp aangeboden en zijn directe collega's probeerden hem te overtuigen professionele hulp te zoeken. Tevergeefs, helaas. Met een groep medewerkers gaat hij naar de uitvaart. Daar spreken ze uitgebreid met elkaar. De echte klus blijkt echter pas daarna te beginnen, terug in het bedrijf waar alle medewerkers op hun eigen manier lijken te reageren op dit tragische verlies. Naaste collega's voelen zich schuldig, lijken zich terug te trekken en de organisatie worstelt met rouwen, herdenken en doorgaan.*
- + *Sylvia, manager van een restaurant- en hotelgroep krijgt te maken met beperkende maatregelen vanwege de uitbraak van een pandemie. Restaurants worden van overheidswege voor een nader te bepalen periode gesloten voor publiek. Sylvia is genoodzaakt tijdelijk ingehuurd personeel naar huis te sturen. Bij dit tijdelijk personeel zitten mensen die zij goed kent en die van grote waarde zijn voor het bedrijf. Vast personeel verliest van de ene op de andere dag de vertrouwde werkzaamheden en dagelijkse structuur van het werk. Ze bezoekt de verschillende locaties om met het personeel na te denken over alternatieve invulling van het werk. In deze overleggen ontmoet ze veel emoties bij de medewerkers.*



Waarom een whitepaper over verandering en verlies in organisaties?

Leiderschap zonder (on)geplande veranderingen en de daarbij behorende verliezen bestaat niet. Ieder kan daarbij de eigen voorbeelden benoemen naast de hierboven beschreven uitdagingen van Martin, Hans en Sylvia. Als leidinggevende in een organisatie worden we met verschillende soorten van verlies geconfronteerd: organisatieverlies zoals reorganisaties, fusies, overnames en faillissement; professioneel verlies zoals demotie, ontslag of boventaligheid; en persoonlijk verlies zoals het overlijden van dierbaren of collega's, scheiding of verhuizing; het zijn allemaal aanleidingen voor transitie.

Verlies raakt altijd aan eerdere ervaringen die medewerkers hebben met verlies en rouw. Daarom is verlies dat gekoppeld is aan de organisatiecontext ook niet los te zien van persoonlijk verlies. Het is voor leiders een uitdaging om daarbij de juiste balans te vinden tussen hun reactie als mens en hun reactie vanuit de rol die ze in de organisatie hebben. Leiders zijn verantwoordelijk voor de continuïteit van de organisatie, en ze dienen ook stil te staan bij hun eigen emoties en die van hun medewerkers. Een situatie van verlies in een organisatie versterkt de behoefte aan leiderschap, richting en focus. Zoals we verderop zullen zien, vraagt dit van de leider zich te verhouden tot een slingerbeweging: verleden en toekomst, verlies en opbrengst. >

Tegelijkertijd vraagt verlies ook om erkenning van wat er verloren is gegaan en de tijd om daar afscheid van te nemen. Zonder de mogelijkheid om afscheid te nemen van het oude, kunnen medewerkers zich niet verbinden aan het nieuwe dat de organisatie te bieden heeft. Dat kan zich op verschillende manieren tonen: via stagnatie van werkprocessen, gedrag dat leiders vaak als weerstand labelen, demotivatie, medewerkers die zich steeds meer isoleren of zelfs vertrekken, of een verhoogd ziekteverzuim of uitval. Het proces van het (emotioneel) accepteren én integreren van verlies op weg naar de toekomst noemen we transitie. Leiderschap in tijden van transitie gaat daarbij in de eerste plaats over aandacht voor mensen.

Dit whitepaper bouwt voort op de basis die we legden in het whitepaper *Transition based leiderschap. Organisaties, teams en medewerkers laten excelleren*. Het is bedoeld voor alle leiders in organisaties, ongeacht hun positie of de branche waarbinnen de organisatie opereert. De leider fungeert als een secure base zoals we in het bovengenoemde whitepaper beschreven. Hij is *caring* en *daring*, waardoor hij vanuit verbinding en veiligheid zijn medewerkers uitdaagt en aanmoedigt om risico's te nemen. De transition based leider richt zijn *mind's eye* op het positieve en laat zijn mensen excelleren.

De transition based leider op de proef gesteld

Valkuil #1: Denken dat je je niet kunt voorbereiden op verlies in de organisatie of dat je als leider geen rol hebt in het verlies dat je medewerkers ervaren.

Een verandering brengt je als leider op onbekend terrein. De bekende situatie verdwijnt, de 'oude' oplossingen werken niet meer, oude antwoorden voldoen niet meer. Dit nodigt én daagt leiders uit om de weg door dit onbekende terrein te vinden, hierin voor te gaan en hun organisatie en medewerkers door de transitie te leiden.

Tijdens een transitie wordt leiderschap op de proef gesteld. Dan blijkt de werkelijke kracht >

van de transition based leider. De leider die bereid is om te doen wat nodig is om de verbinding te behouden of, waar nodig, te creëren met zijn medewerkers en in staat is om contact te maken met de pijn die de verandering veroorzaakt. De leider weet van daaruit te inspireren en een beweging naar de toekomst mogelijk te maken.

Een beweging waarbij hij leren en ontwikkelen mogelijk maakt en ernaar streeft om medewerkers maximaal tot hun recht te laten komen.

De bereidheid van de leider om transitie als kern van zijn rol te zien, bepaalt in hoge mate het succes en de levensvatbaarheid van de organisatie in de toekomst.

Transition based leiderschap is een benadering die het omgaan met transitie als de kern van haar aanpak heeft. De leider durft zichzelf en anderen vragen te stellen als:

- + Hoe lang sta ik stil bij verlies?
- + Welke (oude) pijn is er aanwezig in mijn team en organisatie en hoe beïnvloedt dit de resultaten?
- + Wat raakt het verlies bij de ander in mij?
- + Hoe bewegen we samen naar de toekomst?
- + Hoe wil ik medewerkers inspireren bij verandering en hoe inspirerend ervaren mijn medewerkers mij?
- + Welk ritueel ondersteunt het maken van transitie? >

De leider wacht in tijden van verlies en transitie niet af. Hij zet een stap naar voren en zoekt de dialoog. Dat doet hij in de wetenschap dat hijzelf en alle medewerkers in zijn organisatie onderdeel zijn van de voortdurende reis die inherent is aan het vormgeven van transitie.

Wat is een secure base?

Een secure base is een bron waardoor we ons welkom voelen en die ons inspireert en aanmoedigt om in verbinding de uitdagingen die het leven biedt aan te gaan.

Transitie beter leren begrijpen, en leiden

Valkuil #2: Transitie proberen te managen door medewerkers te overtuigen van de voordelen van de nieuwe situatie zonder eerst werkelijk aandacht te hebben voor de pijn van verandering.

Verandering kan leiden tot een transitie. Dat geldt zowel voor organisaties die door een ongeplande verandering gaan, zoals wanneer ze getroffen worden door een crisis, als voor organisaties waar een zelfgekozen verandering plaatsvindt. Waar verandering vaak over zichtbare of aanwijsbare situaties gaat, voltrekt transitie bij medewerkers zich vaak onzichtbaar en in het onbewuste. >

We zagen eerder dat transitie het proces is van het (emotioneel) accepteren én integreren van verlies. Dat proces kent emotionele, fysieke, cognitieve en spirituele kanten. Het weerbarstigste van transitie is dat het zich niet houdt aan een planning van buitenaf. En toch is er wel een fasering voor aan te geven.

Elke verandering begint met een einde en eindigt met een nieuw begin.

Bij elke verandering laat je iets wat je kent achter en ontstaat er een nieuwe nog onbekende werkelijkheid. Dit afscheid brengt onzekerheid en verlies van het gevoel van controle met zich mee. Er is een tussenperiode waarin de nieuwe werkelijkheid zijn vorm krijgt. Misschien is de 'woestijn' wel een krachtige metafoor voor deze fase. Een fase van droogte en dorst waarin medewerkers zekerheid zoeken, soms angstvallig terug proberen te grijpen naar het oude. >

De transition based leider herkent deze overgangsfase en weet dat deze erbij hoort. Hij is daardoor in staat om kalmte te bewaren, aanwezig te zijn, veiligheid te bieden en de ander uit te dagen om dat te doen wat de situatie vraagt. Hij weet dat (ook pijnlijke) emoties erbij horen in deze fase. De leider zoekt hierin voortdurend de dialoog met zijn medewerkers. Hij inspireert en geeft hoop in de juiste volgorde: eerst de pijn, dan de opbrengst.

Verandering en verschillende vormen van verlies

- + Verlies van hechting (bij wie of waar voel ik me veilig?)
- + Verlies van intimiteit (met wie of wat ben ik verbonden?)
- + Verlies van grond (waar hoor ik thuis?)
- + Verlies van structuur (wat is mijn rol?)
- + Verlies van identiteit (wie ben ik?)
- + Verlies van toekomst (waar ga ik heen?)
- + Verlies van betekenis (wat is de zin hiervan?)
- + Verlies van controle (ik voel me overonderd)

Verlies leidt tot ervaringen van rouw; de natuurlijke reactie op verlies wanneer je het afscheid echt neemt. In die rouw word je heen en weer geslingerd tussen twee polariteiten. >

Aan de ene kant het verlies van de oude situatie, de verliesoriëntatie, die vertrouwd voelt en die je los hebt te laten. Aan de andere kant de mogelijkheden en uitdagingen van de nieuwe situatie, de hersteloriëntatie, die nog onbekend is en die je uitdaagt.



Figuur 1: *Dual Proces Model (De School voor Transitie, Henk Schut, Margareth Stroebe, Jakob van Wielink en Leo Wilhelm)*

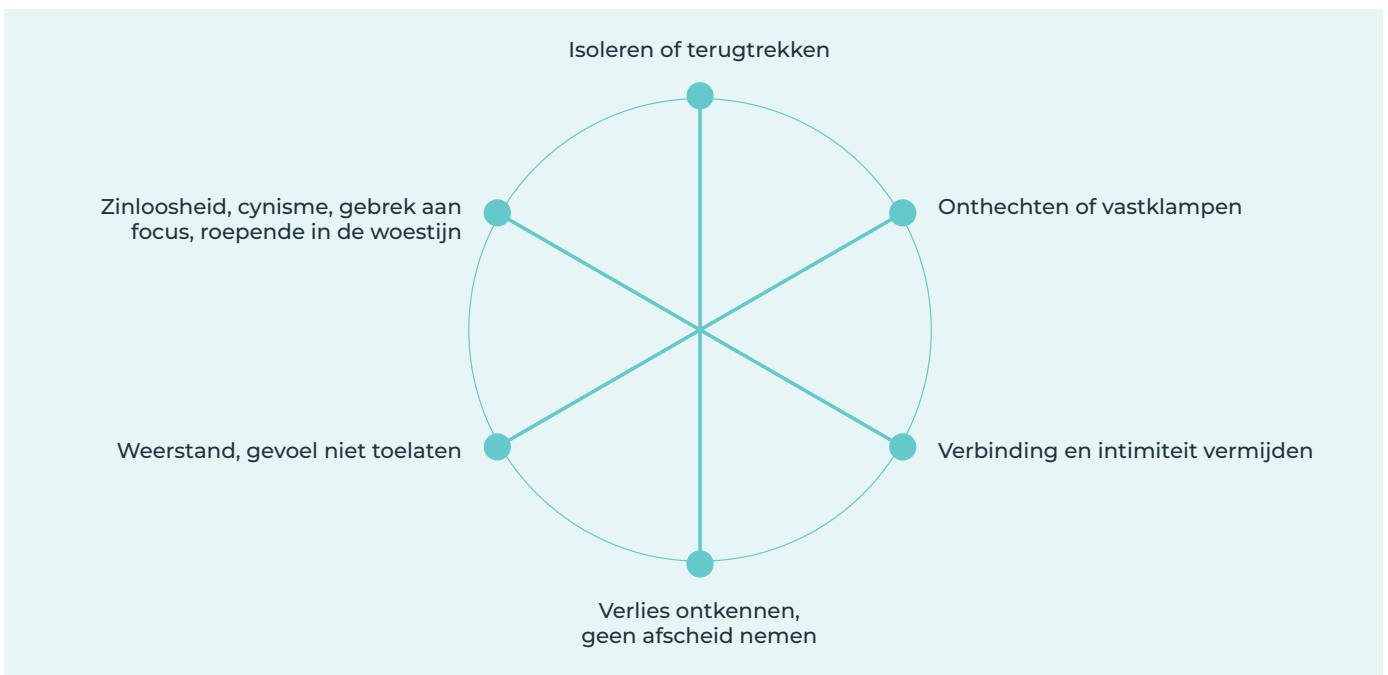
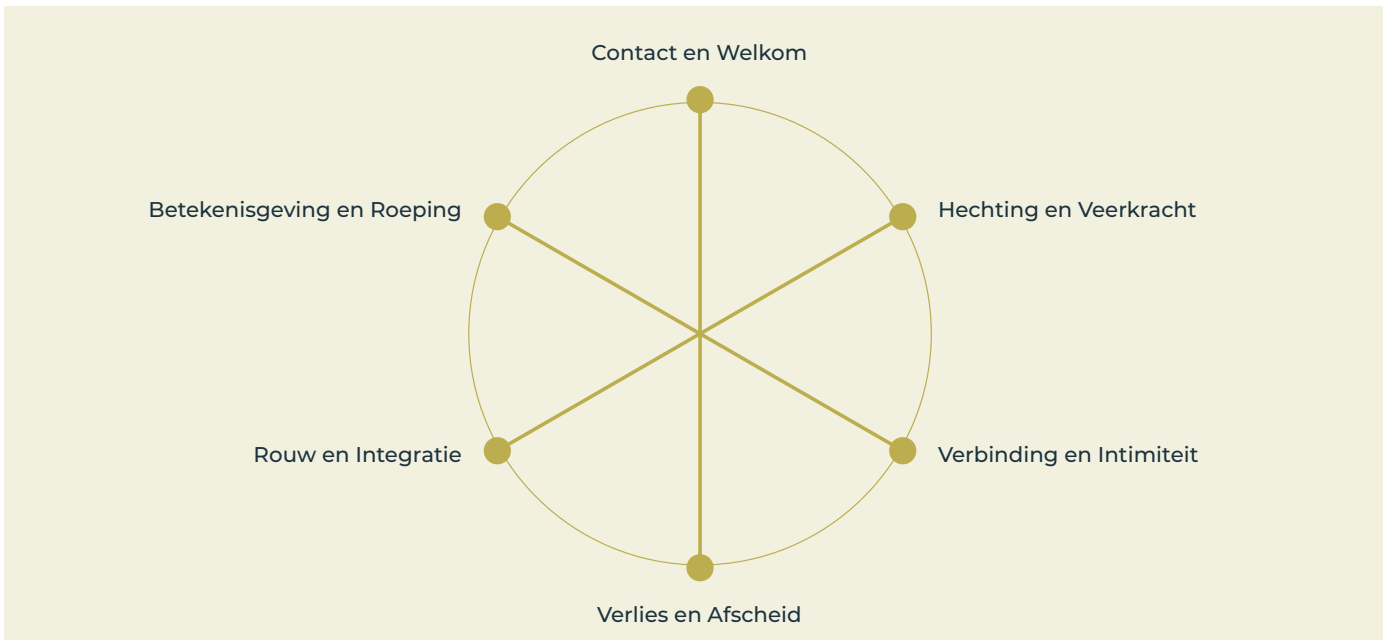
Reflectievragen

- + Waar richt je zelf voornamelijk je aandacht op bij verandering?
- + Wat heeft je omgeving van je nodig, denk je? Hoe zouden je medewerkers deze vraag beantwoorden?

Rouwen kunnen we zien als een ongevraagd en ongepland ontwikkelingsproces, waarin we geconfronteerd worden met de polariteiten van de thema's op de Transitiecirkel, die allemaal een achterkant of schaduwzijde kennen.

De transition based leider ontkomt er niet aan om ook persoonlijk te onderzoeken wat het >

verlies, waarmee hij in de organisatie wordt geconfronteerd, bij hem zelf oproept, met andere woorden: welke beweging hij zelf maakt tussen deze polariteiten? Wanneer hij helder heeft wat zijn eigen neiging is, kan hij een (nieuw) perspectief kiezen en voor zijn medewerkers en organisatie focus aanbrengen en richting geven.



Figuur 2a (boven): de Transitiecirkel en figuur 2b (onder): de Cirkel van gestagneerde transitie.

(Jakob van Wielink, Leo Wilhelm e.a.)

De transition based leider is zich bewust van zijn eigen primaire impulsen en neigingen bij de thema's van de Transitiekring. Bij het thema verlies en afscheid staat hij op een cruciaal kruispunt. Hij kan de neiging voelen om het verlies te ontkennen of te negeren. Om de bocht als het ware 'binnendoor af te snijden' en daarmee de thema's van rouw en integratie en betekenisgeving en roeping te vermijden. Wanneer we de bocht afsnijden, stagneert transitie en komen we aan de achterzijde van de transitiekring terecht. Door wél stil te staan bij verlies en afscheid en ruimte te bieden om te rouwen, geeft hij zichzelf en zijn medewerkers de mogelijkheid om ook de volgende stap op de Transitiekring te maken. De stap naar betekenisgeving en een nieuw perspectief.

Een verlies in het hier en nu kan eerdere verlieservaringen met alle bijbehorende emoties en reacties in alle hevigheid oproepen. Het kan (diepe) angst oproepen die ons terugwerpt op oude gewoonten en oud gedrag. Onze natuurlijke neiging is om pijn te vermijden. Ons brein haat immers pijn. Een leider ontkent of bagatelliseert de pijn van het verlies niet. Hij verbindt zich met zijn medewerkers door zich empathisch >

op te stellen en laat pijnlijke emoties toe die er zijn, zowel van zichzelf als van zijn medewerkers. Wanneer medewerkers zien dat hun leider hierin voorgaat en zich kwetsbaar op durft te stellen, zullen zij zich eerder uitgenodigd voelen om dit ook te doen.

Naast aandacht voor de individuele medewerker heeft de leider hierin ook aandacht voor de dynamiek binnen het team. Het is van belang om als leider te bevorderen dat medewerkers zichzelf aan elkaar laten zien. Daarmee bevordert hij psychologische veiligheid. Een basisvoorwaarde daarvoor is dat teamleden zich met hun verlangens, pijn en onzekerheid die met het verlies en de transitie gepaard gaan, kunnen tonen.

De leider waakt en zorgt ervoor daarbij dat ieder – introvert en extravert – de ruimte krijgt en neemt. Dit vormt de basis voor vertrouwen in elkaar en het team. Hij onderkent het wanneer het team in verandering door overlevingsgedrag conflicten en risico uit de weg gaat, weinig betrokkenheid toont en/of verantwoordelijkheid gaat mijden. Dit gezamenlijk verkennen in kwetsbaarheid is een vitaal onderdeel van wat een lerende organisatie wordt genoemd.

Reflectievragen

- + Welk oud patroon, welk oud gedrag, word bij jou getriggerd in tijden van verlies, crisis en transitie?
- + Hoe ben je in staat het verlies bespreekbaar te maken in verbinding met anderen?
- + Hoe ben je anderen nabij en hoe sta je anderen toe om jou nabij te zijn, in situaties waarin je als leider onder druk komt te staan?
- + Hoe zorg jij voor onderling vertrouwen in je team(s)? Wat zouden jouw medewerkers op deze vraag antwoorden?

Eerst verbinden, dan leiden. Eerst de pijn, dan de opbrengst.

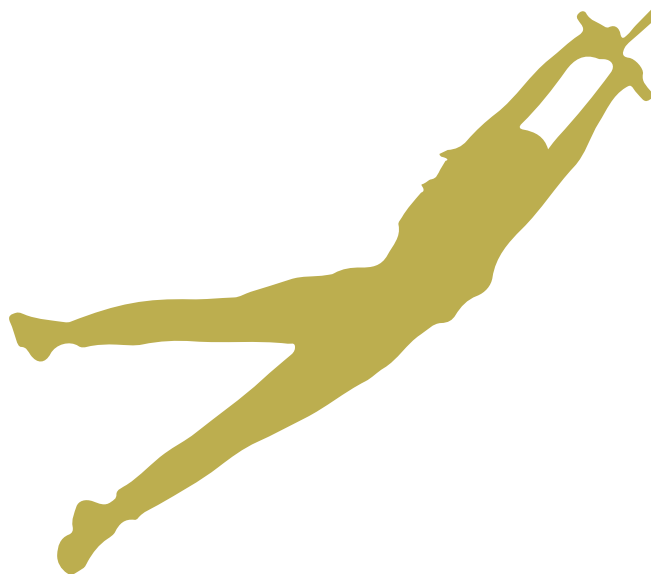
De transition based leider besteedt aandacht aan de vraag 'wie ben ik en wat wil ik in de wereld in beweging zetten' (roeping) en hij is zich bewust hoe hij dit vorm geeft in zijn rol als leider. Hij weet dat ook een organisatie een unieke roeping heeft die in een transitie op de proef wordt gesteld.

Een succesvolle organisatie ontleent betekenis aan haar inzet en resultaten voor klanten en andere stakeholders. Crises en andere soorten verlies kunnen daar verandering in brengen. >

Dit vraagt de bereidheid om de pijn van de verandering toe te laten, afscheid te nemen van dat wat de medewerkers en de organisatie niet langer dient, en door te verkennen wat deze verandering voor de organisatie betekent. Juist in een transitie kan de roeping van de organisatie aan kracht winnen. Dit roept de medewerkers op om zich te verbinden met de nieuwe focus van de organisatie, waardoor het vermogen van groei na verlies ontsloten wordt.

Reflectievragen

- + Op welke manier geef je aandacht en erkenning aan verlies in de organisatie?
- + Welke betekenis heb je gegeven aan een verandering in jouw organisatie?
- + Welke betekenis voor je eigen leiderschap kun je daaraan ontleen?
- + Hoe leef jij je roeping in je rol als leider?



Transitie en stress gaan hand in hand

Valkuil #3: In spannende tijden de ander willen ontzien. Denken dat je caring bent terwijl je de ander redt en van zijn autonomie berooft die nodig is om te leren.

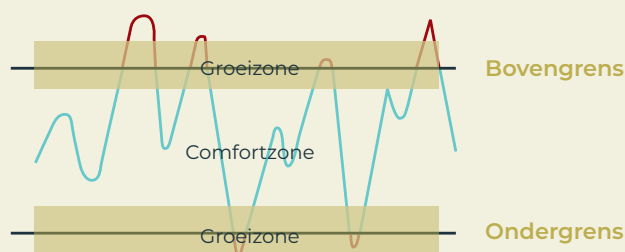
Hoe medewerkers omgaan met het verlies of de verandering wordt voor een groot deel bepaald door de veerkracht die zijn in hun leven hebben ontwikkeld. Dit bepaald in hoge mate de manier waarop zij met stress omgaan. In tijden van verlies en transitie heeft de transition based leider oog voor de wijze waarop zijn medewerkers dit doen. Gematigde, voorspelbare, beheersbare stress die als positief ervaren wordt, leidt vaak tot meer veerkracht. Grote, onvoorspelbare, langdurige stress die negatief ervaren wordt, overvraagt onnodig de draagkracht van medewerkers en kan leiden tot uitval.

De rol van de leider is enerzijds veiligheid en vertrouwen bieden (caring) zodat medewerkers zich veilig voelen, een comfortzone ervaren. Anderzijds daagt de leider zijn medewerkers uit om vanuit die veiligheid een stap buiten de comfortzone te zetten, de spanning op te rekken. In deze zone is meer stress, maar het stressniveau is te verduren. Door daring te zijn daagt de leider zijn medewerkers uit om in deze groeizone >

te experimenteren en risico's te nemen. Het leren van deze ervaringen en experimenten vindt plaats terug in de comfortzone, in verbinding met de leider. >

In deze verkennende beweging neemt de veerkracht van medewerkers verder toe. Hoe veerkrachtiger de medewerker is hoe groter de stresstolerantie en hoe beter de medewerker kan reageren vanuit een uitdagingrespons in plaats van een dreigingrespons.

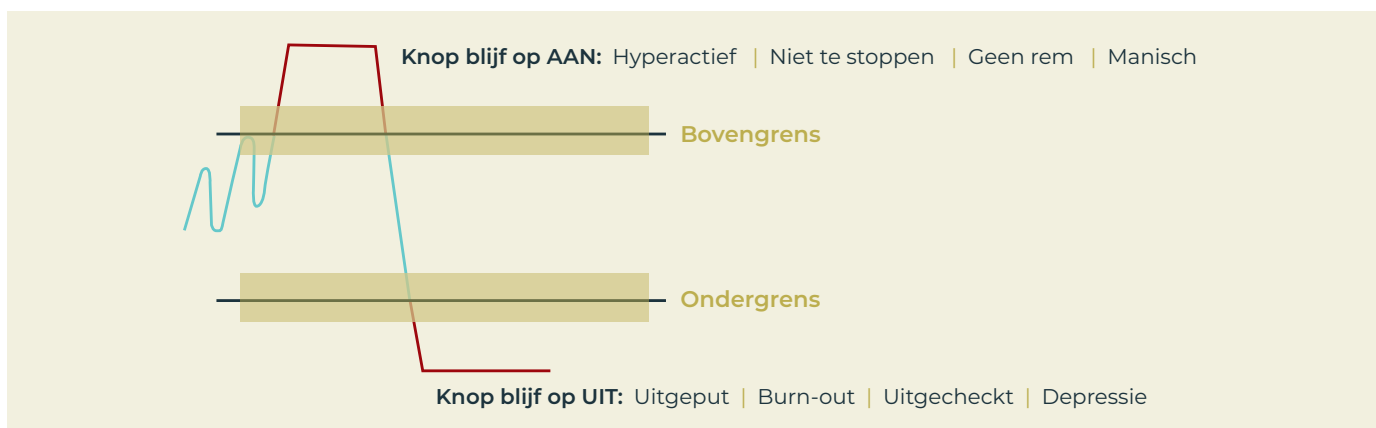
Juist in de groeizone sluit de leider in verbinding aan bij de mogelijkheden van de medewerker. Een leider weet wanneer hij net iets meer kan vragen en tegelijkertijd overvraagt hij niet. Hij neemt waar – zoals de zekeraar bij het klimmen – wanneer er voldoende daring is en hij geeft ruimte als de medewerker het nodig heeft om terug te stappen in de comfortzone voor herstel en reflectie. Zo voorkomt hij dat medewerkers gedemotiveerd raken of zelfs uitvallen.



Figuur 3a: Venster van stresstolerantie: opgerekte spanning. (Riet Fiddelaers-Jaspers op basis van Siegel, Minton en Ogden.)

In tijden van verlies en transitie, ook wanneer medewerkers op persoonlijk vlak een crisis-situatie ervaren, liggen angst en paniek op de loer. Wanneer het stressniveau blijft steken op AAN of juist UIT en de gezonde afwisseling van spanning en ontspanning er niet meer is, heeft dit grote gevolgen voor de gezondheid en daarmee de inzetbaarheid van medewerkers (op de lange termijn). >

De transition based leider gaat de dialoog aan om balans te brengen en zijn medewerkers binnen het venster van stresstolerantie optimaal te laten functioneren. Hij faciliteert hiermee ook het lerende vermogen van zijn team door hen als groep uit te dagen de groeizone op te zoeken.



Figuur 3b: Venster van stresstolerantie: ongezonde spanning. (Riet Fiddelaers-Jaspers op basis van Siegel, Minton en Ogden.)

Reflectievragen

- + Hoe herken jij als leider het venster en hoe benut jij de groeizone voor jouw leiderschap?
- + Hoe kan je jouw medewerkers ondersteunen om het venster te benutten en hun veerkracht te vergroten?

Net als een individu kan een organisatie als geheel door ingrijpende gebeurtenissen teruggeworpen worden op gedrag dat alleen gericht is op overleven. Een organisatie is evengoed geneigd om pijn te willen vermijden. Door geen of te weinig aandacht te besteden aan emoties binnen de organisatie, kan spanning niet ontladen worden. >

Doorgaande spanning kan binnen organisaties leiden tot allerlei symptomen zoals gebrek aan samenwerking, onuitgesproken conflicten en zelfs sabotage. Uiteindelijk leidt het (structureel) negeren of bagatelliseren van verlies bij verandering tot wat verwaarloosde of verweesde organisaties worden genoemd.

Reflectievragen

- + Op welke patronen valt jouw organisatie bij onzekerheid of ingrijpende gebeurtenissen terug?
- + Wat is het effect hiervan op de energie, effectiviteit, creativiteit, het potentieel van de organisatie en zijn medewerkers?

Werk maken van verbinding en dialoog

Valkuil #4: denken dat wanneer je zegt dat je deur altijd open staat, medewerkers ook vanzelf over de, al dan niet spreekwoordelijke, drempel zullen stappen.

Medewerkers, teams en organisaties zijn in staat om met nieuwe energie, een nieuw perspectief, uit een periode van verandering te komen. Zij kunnen daardoor daadwerkelijk transformeren. Dit wordt pas mogelijk als we aandacht besteden aan alle aspecten van transitie. Een nieuw perspectief gaat vaak over een opnieuw gedefinieerde en beleefde roeping. Dit geldt zowel voor de roeping van de een individu als die van het team en de organisatie.

Verbindingen worden bij ingrijpende verandering op de proef gesteld en kunnen verbroken raken. In het herstellen van deze verbindingen ligt een belangrijke rol voor leiders. De transition based leider in transitie is iemand die:

- + rustig is, met beide voeten op de grond staat en zijn medewerkers kalmeert; >

- + luistert, nieuwsgierig is en de dialoog aangaat en daarmee een gevoel van veiligheid creëert dat leren en ontwikkelen mogelijk maakt;
- + zorgvuldig zijn woorden en gebaren kiest en daarmee werkelijke impact genereert;
- + gericht is op het positieve en anderen uitdaagt datzelfde te doen;
- + het nemen van risico's aanmoedigt en mogelijkheden biedt om buiten de comfortzone te gaan waardoor potentieel aangesproken wordt;
- + een comfortzone biedt waarin de dialoog kan worden gevoerd over wat werd geleerd;
- + zich kwetsbaar opstelt, inspireert door intrinsieke motivatie (wat wil je leren, waar wil je je in ontwikkelen?);
- + toegankelijkheid uitstraalt en beschikbaar is voor zijn medewerkers.

Dialoog is het zoeken van twee of meer mensen naar een grotere waarheid dan die zij kenden. Hij kenmerkt zich door nieuwsgierigheid, acceptatie en empathie.

Niets is voor transitie meer van belang – én staat tegelijkertijd onder druk in tijden van verlies en verandering – dan de dialoog. Voor de leider vraagt de dialoog om luisteren, nieuwsgierig zijn naar de ander, de verbinding belangrijker vinden dan zijn eigen waarheid. Het vraagt om empathie, de wil en kunde om je in te leven in de ander. Gedrag is hierbij belangrijker dan de intentie. Verandering is een tijd waarin nieuwe verbindingen en ideeën kunnen groeien, in de periode tussen >

het oude dat nog niet helemaal voorbij is en het nieuwe dat nog niet volledig is aangebroken. Omdat het oude niet meer toereikend is, ontstaat er ruimte voor nieuwe perspectieven. Eén van de krachtigste vragen die de leider steeds tot zijn beschikking heeft: wat is in deze situatie het pijnlijkst – teleurstellendst – voor je? Daarbij parafraseert hij én checkt wat hij hoort en biedt hij keuze aan: is er meer dat hierover gezegd moet worden of is er ruimte om over de toekomst te spreken?

Reflectievragen

- + Hoe goed ben jij in staat om je te verplaatsen in de pijn van een ander? Hoe weet je dat?
- + Wat is de krachtigste vraag die jou ooit is gesteld tijdens een verandering?
- + Welke vraag had je terugkijkend wel vaker willen stellen of zelf willen krijgen?

De kracht en noodzaak van rituelen

Valkuil #5: denken dat rouw en transitie volgens een vast patroon (blauwdruk) verlopen en dit angstvallig proberen te managen zodat medewerkers niet 'blijven hangen in het verleden.'

Rituelen zijn al zo oud als de mensheid zelf en ze maken (soms ongemerkt) een belangrijk deel uit van de cultuur in een organisatie. Door verliezen raakt het gevoel van controle vaak grotendeels ontregeld. Door het vasthouden aan bestaande rituelen en initiëren van nieuwe, neemt het gevoel van controle over de situatie weer toe. De transition based leider weet dat hij hierin heeft voor te gaan. Rituelen ondersteunen van oudsher de integratie van rouw tijdens transitie en ze markeren de overgang van het oude naar het nieuwe. Zo geef en maak je letterlijk een plek en creëer je ruimte om (opnieuw) betekenis toe te kennen, een essentiële stap om opnieuw verbinding aan te gaan. Met het bewust inzetten van rituelen schept de leider ruimte voor alles wat de verandering oproept, zodat er ook weer nieuw perspectief ontstaat. Zo kan er weer een houvast ervaren worden dat met het verlies óók toekomst kan worden gezien.

Rituelen:

- 1 markeren een einde en geven de mogelijkheid om samen iets af te sluiten.
- 2 helpen om een aantal vaste waarden te onderhouden in tijden van onzekerheid en verandering. >
- 3 helpen bij het leren omgaan met verlies en verandering doordat ze ondersteunen bij de rouw. Ze dragen bij aan de belangrijke zoektocht naar identiteit en betekenis van de organisatie en haar medewerkers.
- 4 markeren een nieuw begin, benadrukken het vieren van succes en geven een gevoel om samen een nieuwe uitdaging aan te gaan.

Er zijn vele mogelijke en soorten rituelen. Denk daarbij aan het inchecken en uitchecken bij vergaderingen en bijeenkomsten, het vieren van verjaardagen van de medewerkers én van de organisatie zelf, periodieke 'heisessies', personeelsbijeenkomsten bij hoogtijdagen en voor vakantieperiodes, et cetera. Maar ook het bewust stil staan bij welkom heten van nieuwe en waardig afscheid nemen van vertrekkende medewerkers. En zoals gezegd kunnen rituelen een belangrijke rol spelen bij momenten van verlies en rouw en grote veranderingen.

De leider maakt rituelen tot een standaard onderdeel van de bedrijfsvoering en gaat voor in het uitvoeren en volhouden ervan. In de wetenschap dat mensen van nature behoefte hebben aan rituelen, laat hij zich niet afleiden door het ongemak dat soms met rituelen gepaard gaat. Rituelen werken verbindend, ze bieden troost en steun en nodigen uit deelnemer in plaats van toeschouwer te zijn.

Reflectievragen

- + Welke rituelen zijn in jouw organisatie in gebruik of in onbruik geraakt?
- + Maak jij actief gebruik van het ritueel van de check-in en check-out?
- + Wat is een ritueel in jouw leven geweest dat je heeft geholpen bij een ingrijpende verandering?
- + Welk ritueel zou in jouw organisatie bij verlies en transitie helpend kunnen zijn?

Leidinggeven aan transitie is de sleutel naar succes

We begonnen dit whitepaper met de vraag: 'Waarom een whitepaper over verandering en verlies in organisaties?' We hopen dat je als leider hebt ontdekt of bevestigd hebt gekregen hoe cruciaal je rol is in het betekenisgeven aan verlieservaringen door je medewerkers.

Het bewust stilstaan bij deze verlieservaringen – zowel organisatorisch, professioneel als persoonlijk – geeft nieuwe perspectieven die nodig zijn voor groei en ontwikkeling. >

Zonder deze stappen te zetten, stagneert de transitie en komen prestaties onder druk te staan. Als we ruimte nemen en geven om stil te staan bij de verliezen die er geleden worden, brengen we medewerkers en organisaties in een positie het beste uit zichzelf te halen, resultaten neer te zetten en successen te boeken die verwachtingen overstijgen.

De verwachting dat we geconfronteerd kunnen worden met lijden en met verlies, zonder erdoor geraakt te worden, is even onrealistisch als te denken dat we door water zouden kunnen lopen zonder nat te worden. Dit soort ontkenning is niet zonder grote betekenis. De manier waarop we omgaan met verlies, vormt ons vermogen om in het leven te staan, meer dan wat dan ook. – Rachel Naomi Remen



Referenties

- + Wielink, J. van, Fiddelaers-Jaspers, R., & Wilhelm, L. (2020). *Taal van Transitie. Je roeping als leider in een wereld van verandering.*
- + Bowlby, J. (1988). *A Secure Base. Parent-Child Attachment and Healthy Human Development.* Tavistock professional book. London: Routledge.
- + Kohlrieser, G. (2018). *Laat je niet gijzelen. Over leiderschap, verbinding, dialoog en werkelijke verandering.*
- + Kohlrieser, G., Goldsworthy, S., & Coombe, D. (2018). *Care to Dare. De praktijk van secure base leiderschap.*
- * Heeze: Circle Publishing.

De School voor Transitie | Dé expert in Transition Based Leiderschap

De School voor Transitie is een secure base voor mensen en organisaties die vorm willen geven aan werkelijke verandering. Dit doen wij zowel in de vorm van incompany trajecten, open inschrijving opleidingen als individuele begeleiding.

Onze incompany trajecten zijn maatwerk en afhankelijk van de vraag één- of meerdaagse programma's waarin wij met leiders en hun organisaties werken met thema's van (persoonlijk) leiderschap en transitie. Deze programma's worden aangevuld met inspiratie- en intervisiemomenten en begeleiding in het doorvertalen van de secure base visie in de processen en systemen binnen de organisatie.

Zo helpen wij organisaties om verbinding, dialoog en kwetsbaarheid te vergroten en ze van daaruit in staat te stellen het beschikbare potentieel van individuen, teams en de organisatie als geheel optimaal te benutten. >

De open inschrijving trainingen zijn gericht op de ontwikkeling van het ambacht van secure base begeleiding van zowel individuen als teams. Ze bieden bijvoorbeeld de mogelijkheid om een selecte groep medewerkers zich verder te laten ontwikkelen in het begeleiden van uw organisatie in de ontwikkeling naar een secure base.

Individuele begeleiding kan worden ingezet om medewerkers te ondersteunen in hun persoonlijke ontwikkeling. Dit kan zowel los of als aanvulling op één van onze programma's zijn.

Ben je nieuwsgierig hoe dit gedachtegoed kan bijdragen aan het excelleren van jezelf, je medewerkers en je organisatie? Kijk eens op onze website: www.deschoolvoortransitie.nl of neem direct contact op via info@deschoolvoortransitie.nl of 026-3020000.

De School voor Transitie publiceert intensief over de thema's van transitie en leiderschap door boeken en artikelen. Daarnaast zetten wij ons actief in om vertalingen van internationale leiderschaps- en transitiedenkens beschikbaar te maken voor de Nederlandse markt.

Dit whitepaper is mede tot stand gekomen door bijdragen van Michiel Soeters, Anne Verbokkem-Oerlemans, Leo Wilhelm, Riet Fiddelaers-Jaspers (Expertisecentrum Omgaan met Verlies) en Leanne Steeghs.

De opmaak werd verzorgd door Leoniek de Hoop.

© Alle rechten voorbehouden: De School voor Transitie 2020

