

Verlies en rouw op het werk

Jakob van Wielink en Leo Wilhelm hebben “verlies en rouw op het werk” tot het thema van hun activiteiten gemaakt. In hun werk komt aandacht voor verlies en arbeid in de meest brede betekenis, op de eerste plaats. Zowel hun gelijknamige informatieve site als hun discussiegroep op de netwerksite LinkedIn zijn er aan gewijd. Naast bijvoorbeeld de echtscheiding, een ziekte, het verlies van land van herkomst, het overlijden van een dierbare (collega); verliezen die effect hebben op de inzetbaarheid van medewerkers, werken zij rond de ervaring dat werk zelf ook object van hechting en verbinding is en daarmee bron van verlies kan zijn. Vooral dat laatste is voor veel mensen nieuw. Ontslag, of de dreiging ervan, boventaligheid, reorganisatie, fusie: het zijn evenzoveel mogelijke aanleidingen voor indringende verlieservaringen op het werk. De oproep voor aandacht voor verlies, rouw en werk en het adviseren en begeleiden daarbij, behoort tot de roeping die Jakob en Leo delen.

Jakob van Wielink



Leo Wilhelm



Wat maakt dat mensen zich hechten aan hun werk?

In de geschiedenis van de relatie van mensen met hun werk en de betekenis die werk daarmee voor mensen heeft, zie je een mooie ontwikkeling. Heel vroeger was werk puur een middel om te overleven, zoals we zien bij groepen jagers / verzamelaars in de oudheid en boerengemeenschappen die puur voor eigen consumptie “produceerden”. Toen later de handel op gang kwam, omdat er meer geproduceerd werd dan mensen zelf nodig hadden, kwam er een ontwikkeling van ruilhandel naar een financieel systeem. Werk tegen beloning bood een eerste mogelijkheid voor de keuze van een beroep.

Werk als mogelijkheid voor zelfontplooiing en eigen ontwikkeling lijkt een

meer recente ‘uitvinding’, in lijn met de behoeftepiramide van de Amerikaanse psycholoog Maslow: als de basale lichamelijke behoeften en de behoefte aan zekerheid en veiligheid vervuld zijn, komen de hogere behoeften pas in zicht. Dan is het toch opvallend dat er sinds lang al veel beroepen in achternamen voorkomen: Bakker, Molenaar, Slager en vele varianten daarvan. Blijkbaar is de identificatie met het werk iets dat ouder is dan dat we ons op basis van de moderne keuzevrijheden lijken te realiseren.

Daarnaast: mensen hechten zich nu eenmaal, niet alleen tijdens hun jongste jaren, maar voortdurend. Het zit in onze natuur als zoog- en groepsdier. Daarmee hechten mensen zich ook aan hun werk. Het ontlenen van, een deel van, de eigen

identiteit aan het werk, komt vaak tot uiting als mensen zichzelf voorstellen: "ik heet Jan / Marie en ik ben ..." en dan volgt een functie of positie bij een bedrijf of onderneming. Het hebben van een baan, of het doen van werk wordt vaak vertaald in het zijn van iemand met die functie. En als het werk, bewust of onbewust, als onderdeel van de eigen identiteit wordt ervaren, dan is het verlies groot als die functie of die positie op de tocht komt te staan of als daarin (ongevraagd) grote veranderingen plaatsvinden. Het ontslag springt daarbij in het oog, maar we denken even zo goed aan het pensioen.

De Vlaamse dichter Kris Gelaude verwoordt de hechting aan werk treffend als ze schrijft:

*Afscheid nemen doe je niet enkel
van die ene vertrouwde taak,
maar van een hele wereld.
Met honderden gezichten.
En evenveel verhalen
die dwars doorheen het jouwe liepen.
Bewaar ze als een naslagwerk van
leven
dat geboekstaafd blijft.
Maak er misschien een draaiboek van
vol kleurrijke herinneringen,
waarin je urenlang verwijlen kan.*

(Kris Gelaude, 'Op pensioen')

Wat speelt er zoal voor werknemers bij verlies rondom reorganisaties?

Voor veel mensen is het een grote verrassing als ze met een dergelijk verlies worden geconfronteerd. Allereerst het verlies zelf, het ontslag of de reorganisatie. Maar vooral ook de effecten van het verlies, mensen worden verrast door hun

eigen reacties. Veelal zijn de reacties in eerste instantie emotioneel: boosheid, schrik en verdriet zijn vaak de primaire reacties. De heftigheid van de emoties is een goede graadmeter om de betekenis van het werk, helaas meestal achteraf, te bepalen. Wij hebben de indruk dat mensen sowieso niet zo goed meer met verlies om kunnen gaan, zeker in deze tijden van het geloof in maakbaarheid. Het werk is meestal ook niet de plek waar mensen zich gemakkelijk van hun emotionele kant laten zien. In de westerse samenleving wordt dat vaak nog als niet professioneel of niet zakelijk gezien. Dat is echter prangend, want juist op het werk wordt steeds meer van mensen gevraagd in termen van talent, persoonlijke ontwikkeling, inzetbaarheid, flexibiliteit, en zo veel meer. Mede door de gedeeltelijke identificatie met ons werk, zijn mensen op dat werk daardoor veel kwetsbaarder geworden voor ervaringen van verlies. De spanning die ontstaat is dan onder meer de volgende. Cognitief weten we dat 'een baan voor het leven' niet goed denkbaar meer is. Maar onze basale behoefte aan een veilige bedding verandert, zacht gezegd, minder snel dan de samenleving en de arbeidsmarkt. En wie is nu verantwoordelijk en aanspreekbaar voor de rouw die het werk onontkoombaar ook veroorzaakt?

Na de eerste schok en emoties bij ingrijpende veranderingen op het werk komen de meer existentiële vragen naar boven: welke betekenis heeft dit verlies? De eerste gedachte na een ontslag kan zijn om maar weer snel nieuw werk te vinden. Maar net als bij andere verliezen, waarbij een vlucht in een nieuwe relatie aantrekkelijk lijkt, is er tijd nodig om het verlies een plek in het eigen levensverhaal te

De heftigheid van de emoties is een goede graadmeter om de betekenis van het werk te bepalen

geven. Doordat een ontslag de illusie van onkwetsbaarheid op de arbeidsmarkt verstoord heeft, waarbij ook het zelfrespect een knauw kan krijgen, kan het ook lastig zijn voor iemand om zich opnieuw te oriënteren op nieuw werk.

We herkennen hier vaak de dualiteit tussen een oriëntatie op het verlies, waarbij het verleden overheersend blijft en een oriëntatie op het herstel, waarbij de toekomst als perspectief wenkt. Dat is een balans die per individu en per moment verschilt. Belangrijk in deze context is dat bij een reorganisatie niet alleen ontslagen medewerkers met een verlies te maken krijgen, maar dat medewerkers die wel mogen blijven het risico op survivors syndrome lopen. Zij zouden blij moeten zijn. Enerzijds is er echter vaak sprake van een geschonden vertrouwen ('als ze zo met mensen omgaan') met effecten op de ervaren veiligheid. En

anderzijds kunnen ze zich zelfs plaatsvervangend schuldig voelen voor de mensen die wel ontslagen zijn.

Wat kunnen werkgevers doen?

Het eerste dat werkgevers kunnen en zouden moeten doen, is het erkennen van het verlies. Daarvoor is het nodig dat verlies herkend wordt en dat is natuurlijk lastig in een zakelijke omgeving waar verlies vooral op de financiële balans betrekking heeft en niet meteen op de interpersoonlijke of emotionele balans. Toch is er inmiddels voldoende bekend over het effect van verandering en verlies op mensen, ook op het werk. En wat veel werkgevers in toenemende mate aanspreekt, is dat veel ervaringen inmiddels laten zien dat een investeren in een gezonde emotiehuishouding bij verandering, ook economisch rendeert.

Organisaties worden uitgedaagd iets te doen voor zowel de vertrekkers als de achterblijvers. Dat is niet alleen een kwestie van goed werkgeverschap, maar ook een kwestie van goed ondernemerschap. Alleen als een reorganisatie ook op menselijk vlak goed doorgevoerd wordt, kan de nieuwe organisatie weer gaan bloeien. Daarvoor is het van belang dat de mensen die gebleven zijn zich opnieuw kunnen verbinden. En hoe dubbel het ook mag klinken: juist de mate waarin op een gezonde wijze van werknemers afscheid genomen wordt, bepaalt ook de mate waarin zij ná hun vertrek als ambassadeurs voor de organisatie zullen gelden.

Toch blijft het moeilijk om aan vertrekkers de aandacht te geven die ze verdienen. Het is voor beide kanten lastig, omdat het per definitie persoonlijk is.

Vaak doen we net alsof het, doordat het een zakelijke beslissing is, ook alleen een zakelijk effect heeft: "je mag niet klagen, je krijgt zoveel maanden salaris mee". Maar dan miskennen we de kracht van het psychologisch contract, waarmee medewerkers aan een organisatie verbonden zijn. Dat psychologisch contract is de impliciete en veelal onbewuste versie die een laagje dieper ligt dan het arbeidscontract. In het psychologisch contract liggen de wederzijdse en onuitgesproken verwachtingen vast. Verwachtingen die tijdens de arbeidsduur al geschonden worden, maar helemaal als organisatie en medewerker afscheid van elkaar nemen.

In 'Aan de slag met verlies. Coachen bij veranderingen op het werk', noemen de auteurs een aantal 'succespijlers' bij ver-

anderingen op het werk. Zij concluderen dat aandacht, werkelijke aandacht, de pijler is waarop alles rust. Dat, zo schrijven zij 'iemand zich werkelijk gehoord en gezien voelt, los van een besluit dat genomen moet worden. Ook een negatieve beslissing als ontslag of onvrijwillige verandering van werk of werkplek kan beter gedragen worden als iemand zich gezien en gehoord voelt en daardoor erkend'.

Aandacht geven aan emoties, aan processen van betekenisgeving, dat is geen eenvoudige opgave. En het roept tal van vervolgvragen op. Naar grenzen bijvoorbeeld, naar verantwoordelijkheden ook. En naar leiderschap. Vragen die uit zichzelf, in organisaties aan elkaar moedig gesteld, al winst opleveren.

Over de auteurs

Jakob van Wielink is senior adviseur, coach, opleider en trainer in het Expertisecentrum Leiderschap en Organisatieontwikkeling bij Boertengroep en gastdocent in de op te zetten opleiding 'Verliesbegeleiding' bij de Christelijke Hogeschool Ede. Co-auteur van 'Over de rooie. Emoties bij verlies en verandering op het werk' (Kluwer, 4e druk, 2012) en 'Aan de slag met verlies. Coachen bij veranderingen op het werk' (Ten Have, 2e druk 2012). www.boertengroep.nl

Leo Wilhelm is leidinggevende en coach, eerst in het bedrijfsleven en nu bij de rijksoverheid, met als expertise transitie management. Zelfstandig gevestigd als gecertificeerd rouwbegeleider en coach, werkt in een hospice en geeft individuele en groepsgerichte rouwbegeleiding. www.troostcoach.nl

Samen beheren Jakob en Leo de informatieve website www.verliesenrouwophetwerk.nl als portaal voor iedereen die in aanraking komt met verlies en ingrijpende veranderingen op het werk. Onder de veelzeggende titel "Hoe overleef ik een reorganisatie?" heeft KRO's Kruispunt naar aanleiding van het verschijnen van 'Aan de slag met verlies' een documentaire gemaakt over de reorganisatie waar Jakob werkzaam is. Kijk op: <http://www.boertengroep.nl/over-boertengroep/nieuws/404/hoeverleef-je-een-reorganisatie.html>.