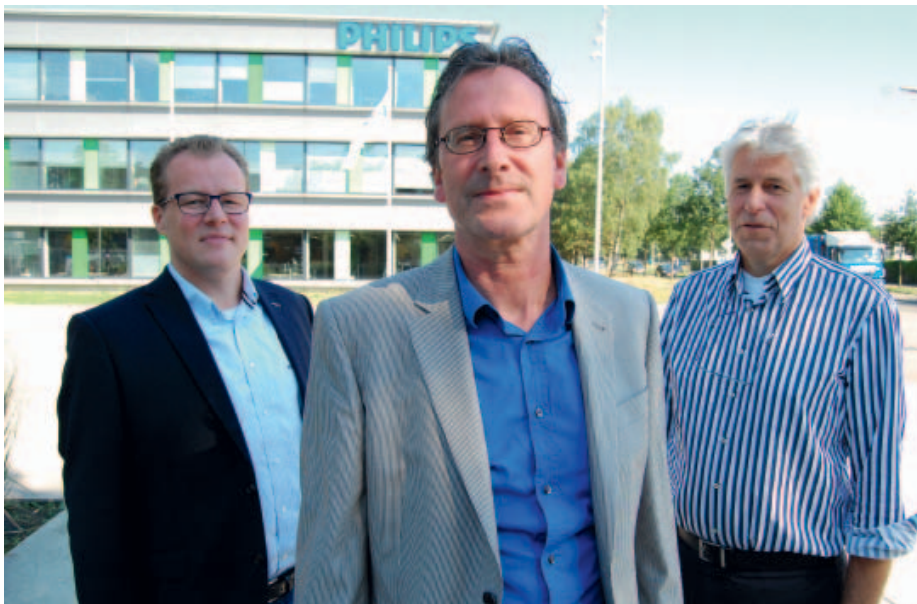


'Meer aandacht voor verlies op het werk'

Leren afscheid nemen

Verlies is niet iets dat alleen privé voorkomt. Ook door veranderingen op het werk hebben mensen te maken met verlieservaringen. Jakob van Wielink en Thijs Verest begeleiden ondernemingsraden bij de invulling van hun rol tijdens deze processen.

Door Dennis van Asselt



Vlnr Jakob van Wielink, Thijs Verest en Frank van Gennip

staan die de managementliteratuur omschrijft als weerstand. Werknemers voelen niet dat ze gezien, gehoord en erkend worden.”

Rust

Ook Thijs Verest heeft in zijn dagelijkse werk regelmatig met reorganisaties te maken. “Bedrijven zijn vooral bezig met sociale plannen, zoals afvloeiingsregelingen, en weinig met persoonlijke aspecten. Ook een or is er vaak op gericht om snel oplossingen te vinden en emotionele problemen te voorkomen. Dat doen ze overigens naar eer en geweten. Wij zeggen: neem de rust om te kijken naar wat er nog meer aan de hand is. Nu zit je als or niet in een positie om dat allemaal zelf te doen. Maar wat je wel kunt proberen is je bewust te worden van de menselijke kant en het management vragen daar aandacht voor te hebben. Vandaar het Plan van Aandacht dat we tijdens onze trainingen opstellen. Ben je als or of leidinggevende beschikbaar als er vragen zijn? Als iemand zijn draai niet vindt, neem je de tijd om een gesprek aan te gaan? Kun je met een afdeling dingen bespreekbaar maken? Want doen als of er niets aan de hand is, werkt niet.”

Bijna elke dag verschijnt er wel een bericht in het nieuws over ontslagen als gevolg van bezuinigingen of reorganisaties. Mensen die hun baan kwijt zijn, wacht een onzekere tijd. Collega's die achterblijven, vrezden hetzelfde lot. In de adviezen van de ondernemingsraad in dergelijke situaties is er vooral aandacht voor de organisatorische en personele gevolgen, zeggen Thijs Verest, trainer, adviseur en coach van Thijs Verest Advies en Coaching en Jakob van Wielink, verliesdeskundige en adviseur, coach en opleider bij de Boertiengroep. Leidinggevend en ondernemingsraden moeten ook aandacht hebben voor de menselijke, emotionele aspecten, vinden zij.

Verlies en rouw spelen bij alles waar mensen afscheid van moeten nemen

Jakob van Wielink, mede-auteur van 'Over de Rooie. Emoties bij verlies en verandering op het werk' en 'Aan de slag met verlies. Coachen bij veranderingen op het werk', legt uit: “Bij verlies en rouw denken we snel aan de dood van een naaste of een echtscheiding. Maar het gaat in essentie over al datgene waar mensen afscheid van moeten nemen, ook op het werk. We vinden het vaak lastig om erover te praten, weten vaak ook niet hoe.” Toch is het volgens Van Wielink van belang om bij rouw en verlies stil te staan. “Zodat je een nieuwe start kunt maken. Als een organisatie een verandering doorvoert maar geen oog heeft voor de menselijke kant, gaan er dingen ont-

Transitiecirkel



Contact maken = het richten van aandachtspunten
Hechten = het uitwisselen en onderhouden van energie in nabijheid
Verliezen = het samenzijn verbreken, uiteengaan
Rouwen = het bewust worden, ervaren en verwerken van verlies, vaak gepaard met verdriet
Zin geven = betekenis geven

(Bron: Boertiengroep)

Philips Healthcare: menselijk proces

De ondernemingsraad van Philips Healthcare Nederland was in mei de eerste or die een een-daagse training van Thijs Verest en Jakob van Wielink volgde. In 2012 vielen er in deze bedrijfstak zo'n 180 werkplekken weg. De ondernemingsraad wilde weten hoe zich in dergelijke situaties het beste op te stellen tegenover medewerkers en management.

Yvonne van den Berg, directeur Sociale Innovatie & Diversiteit bij Philips HR Benelux, opperde aanvankelijk het idee voor de training. "Binnen Philips hebben we de afgelopen jaren vele tientallen reorganisaties meegemaakt. Werknemers maken in hun privéleven natuurlijk ook dingen mee, zoals een overlijden of een echtscheiding. Dat is een stapeling van *life changing events*. Daar moet je aandacht aan besteden en daarin is ook een rol voor or-leden weggelegd."

Frank van Gennip, voorzitter van de ondernemingsraad van Philips Healthcare, besefte door de training dat management en or niet alleen moeten stilstaan bij de emoties van de vertrekkende collega's, maar ook van hen die achterblijven. "Daar hebben we te weinig aandacht voor gehad. Die mensen zijn zoekende. Wat hoort nu bij mijn taken en wat niet? Ze moeten hun draai, zelfvertrouwen en plezier terugvinden." Yvonne van den Berg vult aan: "Voorheen werd vooral gekeken naar de bedrijfseconomische aspecten van een verandering. Philips heeft inhoudelijk goede programma's voor vertrekkende medewerkers. Het programma van Thijs en Jakob besteedt ook aandacht aan de categorie medewerkers die blijft."

Tijdens de training bij Philips Healthcare ontstonden er een aantal praktische ideeën. Van Gennip: "Je als or kwetsbaar opstellen, barrières wegnemen, lunchmeetings en happen met de baas. Maak als leidinggevende eens een praatje op de werkvloer. Mensen voelen zich dan gehoord, gezien en erkend. In het begin is zoiets onwennig, maar als je dat vaak genoeg doet, wordt het heel normaal."

Hoe gaat Philips het verder oppakken? Van den Berg: "Sinds 2011 zijn we onder de vlag van het programma Sociale Innovatie op diverse locaties projecten gestart om bij te dragen aan een andere cultuur op het gebied van duurzame inzetbaarheid, vitaliteit, vertrouwen en verbinden. Recentelijk is er een initiatief opgezet om intern mensen op te leiden tot coach van eigen medewerkers. Want hoe meer aandacht je hebt voor je mensen, des te meer betrokken en productiever ze zijn."



Yvonne van den Berg

Verest en Van Wielink hebben voor ondernemingsraden een trainingsprogramma opgezet: 'Adviseren bij ingrijpende veranderingen op het werk. Een Plan van Aandacht voor de or'. De één-daagse cursus gaat onder meer in op thema's als afscheid, emoties en betekenisgeving, hechting aan het werk en verbondenheid. Door middel van diverse oefeningen ervaren or-leden persoonlijk wat deze begrippen voor henzelf en voor collega's betekenen. Aan het einde van de dag formuleert de or aanbevelingen richting directie, management en collega's in een Plan van Aandacht.

Hechten

Eén van de principes waar Van Wielink en Verest mee werken, is de transitiecirkel (zie kader), ontwikkeld door George Kohlrieser, hoogleraar Leiderschap en Organisatie bij

het International Institute for Management Development in het Zwitserse Lausanne. Kohlrieser noemt het de hechtingscirkel. Eerst ontstaat het contact, dan volgt hechten en na verlies komt het rouwproces en de zingeving. De gedachte is dat mensen zonder hechten niet kunnen overleven. Mensen hechten zich niet alleen aan mensen en bezittingen, maar ook aan een zelfbeeld, dromen, idealen en werk. De manier waarop iemand als kind omging met hechting en verlies, bepaalt in grote mate hoe hij of zij dat als volwassene doet.

"Mijn manier van werken in veranderprocessen is dat ik heel erg met mensen op zoek ga naar de impact van de verandering op henzelf", legt Van Wielink uit. "Wat is je eigen manier van rouwen geweest in je geschiedenis? De impact van een verandering begint bij jezelf, bij je ei-

gen ervaring en houding."

Bereidheid

Op het werk praten over emoties is niet makkelijk. Organisaties kunnen er echter niet omheen, stelt Van Wielink. "Elk jaar komen er tienduizenden mensen bij met een burn-out of depressie als gevolg van werkstress. Daar moet je als bedrijf zeker wat mee, want het heeft te maken met de inzetbaarheid van je werknemers." Snelle oplossingen, daar gaat het volgens Van Wielink niet over. "Al die emoties die mensen hebben, kun je niet oplossen. Belangrijker is om de bereidheid te tonen om naar mensen te luisteren, of om het zo te laten zijn. Dat is een kunst hoor, een luisterende, ontvangende houding aannemen." 

Neem voor meer informatie contact op met Jakob van Wielink (j.van.wielink@boertiengroep.nl) of Thijs Verest (thijsverest@hetnet.nl).