

Een nieuw begin

OVER AFSCHEID NEMEN IN DE DE PROFESSIONEEL BEGELEIDER

Jakob **VAN WIELINK** en Leo **WILHELM**

J. van Wielink is opleider en begeleider en publiceert over de thema's veerkracht, leiderschap en verandering. Hij begeleidt nationaal en internationaal mensen en organisaties bij het ontwikkelen van (persoonlijk) leiderschap en veerkracht en is als executive coach verbonden aan de IMD Business School te Lausanne. E-mail: jakob@jakobvanwielink.com.

L. Wilhelm is leidinggevende en coach binnen de overheid. Hij is gecertificeerd rouwbegeleider, heeft jarenlange ervaring in een hospice en werkt met individuele en groepsgerichte ondersteuning bij verlies en transitie.

INLEIDING 'Partir c'est mourir un peu', zei Edmond Haraucourt, en inderdaad: afscheid nemen is een beetje als sterven. In dit artikel onderzoeken we hoe dat eigenlijk komt. Dat doen we door het thema afscheid nemen in het licht van hechting te plaatsen. We zullen zien dat afscheid (en rouw) geen eindpunt is op een rechte lijn in de tijd, maar een thema binnen een zich steeds herhalend cyclisch patroon. Deze thema's verkennen we mede aan de hand van een krachtig model, de Transitiekring, gebaseerd op het baanbrekende werk van onder meer John Bowlby en George Kohlrieser. Aan de hand van het plaatsen van de thema's van de Transitiekring op de levenslijn van de organisatie en haar leiders, zien we wat concrete handvatten zijn voor de professioneel begeleider bij het vormgeven aan en begeleiden bij afscheid.

PRAKTIJK VAN

AFSCHEID EN VERTREK 'Afscheid nemen op het werk.' Dat kleine zinnetje roept een diversiteit aan belevingen op. We kennen het dagelijkse afscheid nemen, variërend van: 'Fijne avond en tot morgen', tot het plagerige: 'Half dagje?', als je een keer eerder weggaat. We kennen ook het onvermijdelijke afscheid van een collega die met pensioen gaat of een collega die in de loopbaanopbouw een nieuwe baan gevonden heeft.

Tot zover nog niets aan de hand, lijkt het. Misschien namen we zelf ook al eens ontslag, met een uitdagende nieuwe baan in het verschiet. Allemaal vormen van afscheid binnen het beken-

de en verwachte kader; de veiligheid van het voorspelbare, binnen het werk. En natuurlijk hebben we wel eens ervaren hoe een afscheid meerdere gevoelens kan oproepen.

De eerste keer dat ik ontslag nam, omdat ik een ander baan had gevonden, zat ik aan het einde van de middag van mijn laatste werkdag nog op mijn werkplek op



Afscheid nemen is een beetje als sterven. In dit artikel onderzoeken de auteurs de moeite met afscheid nemen binnen de context van werk en organisatie en plaatsen ook het zakelijke afscheid in het licht van hechting en verbinding.

Zij laten zien dat afscheid, verlies en daarmee de mogelijke rouw als reactie op dat verlies, geen eindpunt is op een rechte lijn in de tijd, maar een terugkerend thema binnen een zich steeds herhalend cyclisch patroon: zonder einde geen nieuw begin.

Deze thema's worden verkend, mede aan de hand van een krachtig model: de Transitiekring. Dit is gebaseerd op het baanbrekende werk van onder meer Bowlby en Kohlrieser. Door de thema's van de Transitiekring op onze levenslijn te plaatsen, zien we dat we geneigd zijn patronen uit ons verleden te herhalen. Dit geldt evenzeer binnen organisaties en voor hun leiders.

Inzicht in hechtingstijlen biedt daarbij concrete handvatten voor de professioneel begeleider bij het vormgeven aan en begeleiden bij afscheid.

kantoor. Ik had 's morgens gebak getrakteerd bij de koffie, ik had iedereen een hand gegeven, mijn werk was afgerond of overgedragen en al mijn collega's waren nu al naar huis. Toch kon ik me er niet toe zetten weg te gaan en alles achter me te laten.

Dan zijn er de vormen van afscheid die onlosmakelijk en onvermijdelijk met het werk te maken hebben. Hoewel we er vooraf misschien liever niet bij stilstaan. Een collega die tegen zijn zin met pensioen moet, een collega die door ziekte of arbeidsongeschiktheid de organisatie moet verlaten, een collega die door boventaligheid of disfunctioneren ontslag krijgt aangezegd - reorganisaties, bezuinigingen en fusies eisen slachtoffers. Wie moet er weg? Mag je zelf blijven? Moet je dan blij zijn? Hoe neem je in dergelijke gevallen afscheid?

Het rommelde al een tijdje in de top van de organisatie. Directeuren vochten elkaar de tent uit, al werd naar buiten toe de schijn opgehouden. Het werd een kwestie van tijd voordat er van (nog) hogerhand ingegrepen zou moeten worden. Toen dat daadwerkelijk gebeurde, was het formele verhaal dat binnen de organisatie gecommuniceerd werd, dat aan de directeuren verzocht was hun positie vrijwillig ter beschikking te stellen en dat daar gehoor aan gegeven was. In de krant die dezelfde avond op de mat lag, stond echter het bericht dat de directeuren ontslag aangezegd gekregen hadden. In die ongemakkelijke sfeer bleek het niet mogelijk een gezamenlijk afscheid te organiseren.

PROFESSIONEEL AFSCHEID NEMEN Wij ervaren altijd een spanning tussen enerzijds de begrippen professioneel en zakelijk en anderzijds afscheid nemen en rouw (om dat woord maar vast te noemen). Afscheid nemen gaat veelal gepaard met een grote mate van handelingsverlegenheid. Dat is niet vreemd, ook niet als we het bekijken vanuit breinonderzoek; ons brein haat immers pijn. Dat leidt ertoe dat ons hele menselijk systeem er van nature op gericht is om situaties

van afscheid nemen, waar pijn en ongemak vaak een deel van zijn, te vermijden. De mens is niet tegen veranderingen - een hardnekkige (management)mythe die nauwelijks te corrigeren lijkt - maar verafschuwt de pijn die met veranderingen gepaard gaat.

Deze handelingsverlegenheid rondom het afscheid staat in schril contrast met de gedachte van maakbaarheid binnen het dominante leiderschapsparadigma van controle en beheersing. In dit artikel willen we dan ook verblijven op de 'plek der moeite' van het afscheid nemen, door stil te staan bij wat er komt kijken bij afscheid nemen van iemand namens een organisatie.

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 in 'Op pensioen')

GEBOORTE ALS AFSCHEID In enigszins overdrachtelijke zin komen we in een afscheid ter wereld. Hoewel we het geboren worden vieren als een welkom in de wereld, hoort er onlosmakelijk een afscheid en aan achterlaten van onze plek in de veilige baarmoeder bij. Die nieuwe buitenwereld, waarin onze longetjes zich voor het eerst met lucht vullen, zorgt ervoor dat we het op een brullen zetten. Met het doorkippen van de navelstreng is er, letterlijk en figuurlijk, geen weg meer terug. We zijn door een afscheid geboren. Hoewel we hier geen bewuste herinnering aan hebben, is het niet overdreven om te stellen dat in dit moment ook onze moeite met afscheid nemen geboren wordt. Als de zoogdieren die we (ook) zijn, blijven we voor ons leven vanaf de geboorte nog lange tijd fysiek afhankelijk van de zorg door anderen.

Dat deze fysieke zorg geen instrumentele zorg mag zijn, blijkt uit indringende experimenten, zoals die van de psycholoog Harry Harlow in de jaren zestig van de vorige eeuw in Amerika. Hij deed onderzoek in een tijd waarin de discussie speelde over de levensbehoeften van pasgeborenen. De toen heersende wetenschappelijke gedachte was dat baby'tjes alleen (steriele) warmte en voedsel nodig zouden hebben om zich te kunnen ontwikkelen, terwijl de psycholoog John Bowlby vanuit zijn inzicht in hechting ook het fysieke contact tussen moeder noodzakelijk achtte. Harlow haalde in experimenten pasgeboren aapjes bij hun moeder weg en gaf ze vervolgens de keuze tussen twee surrogaatmoeders: eentje van metaaldraad met een zuigfles en eentje van zachte stof, zonder fles. Op YouTube zijn er filmpjes van te vinden, met commentaar van Harlow zelf. Hoewel de jonge aapjes, als ze uit hun kooitje gelaten worden, eerst de fles opzoeken om zich te voeden, brengen ze de rest van de tijd door bij de zachte pluche moeder.

*Zoveel soorten van verdriet,
ik noem ze niet.*

Maar één, het afstand doen en scheiden.

*En niet het snijden doet zo'n pijn,
maar het afgesneden zijn.*

(Vasalis in 'Sotto voce')

Harlow laat ook zien dat deze aapjes, die steeds de keuze hebben tussen beide surrogaatmoeders, bij gevaar altijd direct naar de stoffen moeder vluchten. In verder onderzoek met aapjes in totale afzondering, zonder surrogaatmoeders, blijken deze aapjes - hoewel ze fysiek in leven blijven tijdens de periode van afzondering - bij dreigend gevaar niet eens meer te vluchten. Ze blijven lethargisch zitten en laten het naderend onheil op zich afkomen; een aangeleerde vorm van hulpeloosheid.

In de discussie tussen nature en nurture, die geen 'of, of'-uitkomst maar een 'en, en'-uitkomst lijkt te kennen, speelt deze aangeleerde vorm van hulpeloosheid een rol bij onze vechten/vluchten/bevriezen-reacties.

In onze opvoeding krijgen we, bewust en onbewust, een enorme diversiteit aan boodschappen mee van onze opvoeders. De manier waarop onze uitreikingen - om onze behoeften vervuld te krijgen - worden beantwoord, speelt een grote rol in de manier waarop we ons leren hechten: veilig, bij consequente en betrouwbare beschikbaarheid van onze verzorgers en hechtingsfiguren; onveilig en/of vermijdend bij inconsequente of onbetrouwbare beschikbaarheid van onze verzorgers en hechtingsfiguren.

Deze manier van hechten, de lessen die we leren bij het al dan niet beantwoord worden van onze uitreikingen, nemen we (veelal onbewust) mee in ons verdere leven. Het zal in grote mate bepalen op welke manier we ons later kunnen verbinden en hechten aan anderen. En op een even grote manier bepalen op welke manier we met afscheid nemen zullen kunnen omgaan.

Afscheid nemen is een beetje sterven; sterven aan dat waarvan men houdt.

Men laat een beetje van zichzelf achter in ieder uur en elke plaats.

(Edmond Haraucourt in 'Rondel de l'adieu')

Hoe past de professionele begeleider deze inzichten dan toe in de praktijk binnen organisaties? Door de transitie, die afscheid nemen is, bewust vorm te geven.

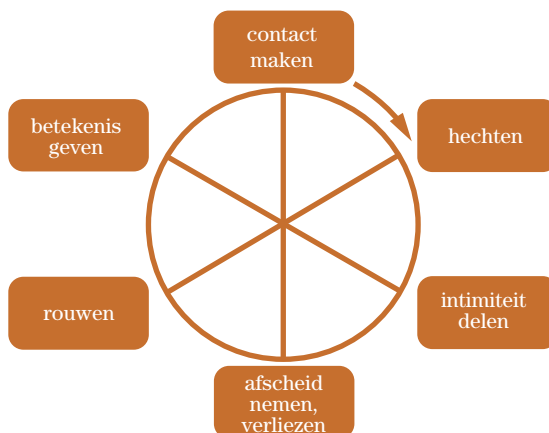
TRANSITIE Op existentieel niveau ligt in onze moeite met afscheid nemen onze angst om te sterven verborgen. Op neurologisch niveau, we zagen het al eerder, is de bedrading in ons brein erop gericht pijn (en daarmee pijnlijke gebeurtenissen) te vermijden. Geboren worden en sterven, beginnen en afscheid nemen: dat lijken de twee grote tegenstellingen in het leven. Deze uitersten ontmoeten elkaar, in overdrachtelijke zin, in de cirkelgang die het leven ook is.

In de Transitiecirkel (Kohlrieser, 2012; Veenbaas, 2007; zie figuur 1) staan het contact maken en het welkom heten niet alleen voor de geboorte als het allereerste



welkom in het leven, maar ook voor elke nieuwe of hernieuwde ontmoeting. Daar tegenover staat het afscheid of verlies zowel voor het grote afscheid aan het einde van onze levensweg, als voor ieder afscheid dat we onderweg te nemen hebben.

We werden op dezelfde dag aangenomen bij de organisatie. We hadden allebei al ruime werkervaring en kwamen hier op senior posities de afdeling versterken. Er was gebak om onze indiensttreding te vieren. We kenden elkaar daarvoor nog niet, maar de gezamenlijke entree en het project dat we samen draaiden zorgden voor een goede band. De sfeer op de afdeling bleek tegen te vallen. De afdeling leefde grotendeels in onmin met de leidinggevende en er werd van ons als nieuwe medewerkers door de andere collega's verwacht dat wij het probleem wel zouden oplossen. Dat trok mijn collega uiteindelijk niet en zij vertrok vrij spoedig naar een andere organisatie. Ik heb voor haar nog een positieve referentie verzorgd en ik gunde het haar volledig. Maar toen zij eenmaal weg was, liep ik een tijdlang compleet gevoelloos over de afdeling, niet wetende waardoor ik me zo slecht voelde. Pas langzaam drong het besef tot met door dat ik haar miste, en rouwde om haar vertrek.



Figuur 1 De Transitiecirkel.

Van het contact maken naar het afscheid nemen, staan de thema's van hechten en het delen van intimiteit. In ons volwassen leven hebben we hierin steeds een keuze; een keuze die echter wel gekleurd wordt door ervaringen in onze jeugd. We hebben de keuze om ons te hechten of om de hechting te vermijden, mede ingegeven door de lessen die we leerden tijdens het uitreiken naar en ontvangen van 'secure bases' bij ons opgroeien. Evenzo hebben we de keuze om ons persoonlijk contact met de ander te verdiepen in het delen van emotionele en/of fysieke intimiteit of om ook deze intimiteit te vermijden. De wijze waarop we (hebben leren) hechten, kleurt de manier waarop we met afscheid omgaan. Elisabeth Kübler-Ross formuleert het als volgt: 'Sterven is iets dat wij als mensen voortdurend doen, niet alleen aan het einde van onze fysieke levens op deze aarde' (1975).

ROUW Tussen afscheid nemen en opnieuw contact maken liggen ook twee thema's: die van het rouwen en betekenis geven. Wanneer we uit ongemak bij het afscheid nemen de bocht op de cirkel afsnijden en de binnenbocht naar nieuw contact maken, slaan we de confrontatie met deze thema's over. Dat lijkt een gemakkelijke oplossing. Het is er echter wel een, waarvoor we vaak later de prijs hebben te betalen.

Niet genomen rouw heeft de neiging op andere momenten naar boven te komen. Momenten waarop we met andere tegenslagen te maken hebben en de rouw als reactie niet meer herkennen of kunnen relateren aan het oorspronkelijke verlies. Er is een belangrijk verband tussen burnout, depressie en ook (ernstige) fysieke klachten en ziekten enerzijds en niet genomen (gestolde) rouw anderzijds (o.a. Leader, 2011).

*Elk begin is tenslotte
niet meer dan een vervolg,
en het boek der gebeurtenissen
ligt altijd open in het midden.
(Wyslawa Szymborska in 'Liefde op het eerste
gezicht')*

Waar we rouw veelal zien als de emotionele kant van het omgaan met een verlies, kent rouw ook een duidelijk cognitief aspect: de reconstructie van de betekenis van de verloren gegane wereld (Neimeyer, 2000). Het gaat letterlijk om het herschrijven van het (professionele) levensverhaal, waarvan niet alleen het verdere verloop maar ook het verleden dat al vast lijkt te staan, door het verlies blijkt te worden uitgedaagd.

Het leven kan alleen achterwaarts begrepen worden, maar het moet voorwaarts worden geleefd.
(Søren Kierkegaard)

De dualiteit tussen de onvermijdelijkheid van de hechting als levensbehoefte en het even onvermijdelijke van het afscheid en het verlies laat zich niet oplossen. Deze dualiteit dient gedragen en verdragen te worden. Deze dualiteit onttrekt zich aan de maakbaarheid van het leiderschapsparadigma van controle en beheersing. Een begin van de weg door het afscheid heen, inclusief de rouw om het verlies, ligt in de betekenis die we hebben te geven.

Hoe gelukkig ben ik, dat ik iets heb dat afscheid nemen zo moeilijk maakt.
(A.A. Milne in 'Winnie the Pooh')

Een belangrijk instrument voor de professioneel begeleider bij het bewust vormgeven van transitie bestaat uit secure bases in ons leven.

Vriend, metgezel, die meer en minder is dan vader, moeder, minnaar, kind hetzelfde als ik, maar anders onafhankelijk en toegewijd ouder, jonger, van dezelfde tijd. Trooster, die getroost kan worden baken en verhanger van borden broeder, maar van een andere moeder, zonder rivaliteit met wie ik samenloop en die mij begeleidt.

Hij gunt mij om te leven en als ik dood zou willen, geeft hij mij gelijk.
Soms is het, dat ik om hem alleen verdragen blijf, wat zonder hem ondraaglijk scheen.
Zonder een enkele verplichting loop ik en altijd in zijn richting.
(Vasalis in 'Vriend')

SECURE BASE In ons opgroeien zijn we voor ons overleven letterlijk en figuurlijk afhankelijk van een aantal hechtingsfiguren. In eerste instantie zijn dat onze ouders en verzorgers. In hun betrouwbare aanwezigheid en hun beschikbaarheid als antwoord op ons uitreiken, leren we ons hechten en veilig voelen. In onze verdere ontwikkeling zullen we meer mensen tegenkomen die voor ons als voorbeeld dienen, zoals andere familieleden, burens, leraren op school en leidinggevenden op het werk. Zij dienen voor ons als 'secure bases', een begrip dat Bowlby (1988) aan onderzoek door Mary Ainsworth heeft ontleend, en dat Kohlrieser (2012) in de context van organisatie en werk introduceerde: 'Een secure base is een persoon, plaats, doel of object dat ons een gevoel van bescherming, veiligheid en zorg verschaft. Het biedt een bron van inspiratie en energie voor uitdaging, onderzoek, het aangaan van risico's en het zoeken van nieuwe uitdagingen.'

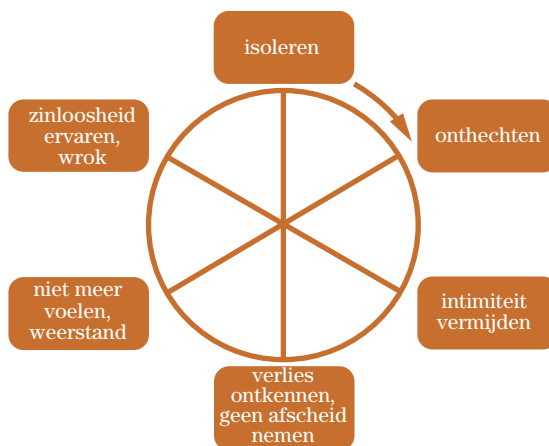
Naarmate we ouder worden, kunnen we de boodschappen die we krijgen en de lessen die we leren van onze omgeving, steeds bewuster krijgen. We beschikken dan echter al over een enorme verzameling van onbewust gemaakte opvattingen en overtuigingen over wat goed is en wat hoort in ons systeem van herkomst. We zijn dan ook geneigd om nieuwe contacten te beoordelen aan de hand van onze eerdere ervaringen. We lopen vanuit onze opvoeding nu eenmaal met gevulde rugzakken rond; we herhalen de patronen uit ons verleden in het heden.

Afhankelijk van de voorbeelden die we gehad hebben, de mate van veiligheid van onze hechting, de mate waarin onze 'bases' daadwerkelijk 'secure' waren, kunnen we ons in het hier en nu vanuit kwetsbaarheid



steeds opnieuw openstellen, ons met de ander verbinden en de ander weer loslaten. We kunnen dan de Transitiecirkel volledig doorlopen, inclusief het ervaren van het verlies, het missen en ons toch weer opnieuw openstellen.

LEVENSLIJN EN PROFESSIONELE ROL Als we terugkijken op onze levenslijn - een belangrijk onderdeel van werken met cliënten, leiders en hun teams - zullen velen van ons zien dat er in het contact met 'secure bases' ook wonden zijn ontstaan. Dat gebeurde op belangrijke momenten (soms heel kort) of perioden waarin zij niet of onvoldoende voor ons beschikbaar waren, althans niet in de mate waarin we erop hoopten, het verwachtten of nodig hadden. Deze onbeschikbaarheid - en het gevolg ervan: een onveilige of vermijdende hechting - bemoeilijkt het aangaan, in ons latere leven, van nieuwe relaties op basis van gelijkwaardigheid. We zullen er eerder (veelal onbewust) voor kiezen ons niet kwetsbaar op te stellen, gegeven de kwetsingen die we opgelopen hebben bij ons niet-beantwoorde uitreiken als kind. We lopen dan het risico om bij verlies en afscheid niet de Transitiecirkel te doorlopen, maar de rouw als het ware te laten stollen (Fiddelaers-Jaspers & Noten, 2013; zie figuur 2).



Figuur 2 Gestolde rouw op de Transitiecirkel.

De levenslijn is voor ons een onmisbaar instrument om met de klant of cliënt zicht te krijgen op eerdere (ingrijpende) veranderingen en verliezen, en op de impact die deze hebben op de omgang met verandering in het hier en nu.

Binnen de meeste organisatieculturen hanteert men een axioma van een 'professionele' manier van omgaan met elkaar. Emoties, vooral 'heftige', worden daarmee uit handelingsverlegenheid veelal impliciet naar het privé domein verbannen. Door het op het werk vooral over de inhoud te hebben, lijkt het op die manier veilig. Ongemerkt nemen we echter toch onze rugzak met ervaringen mee naar het werk. Dit merken we onherroepelijk op momenten dat het spannend wordt. Dan blijkt dat we niet alleen een arbeidscontract hebben met de organisatie, maar dat er ook sprake is van een psychologisch contract (Argyris, 1960). Een niet-uitgesproken, niet-vastgelegde, impliciete set aan verwachtingen.

Dan blijkt ook dat juist deze thema's zich zo moeilijk op de inhoud laten vatten, dat ze zich onttrekken aan het zakelijke en veilige jargon. Ze liggen dicht bij de persoonlijke kwetsbaarheid of behoefte. Naast de waan van de dag en de illusie van maakbaarheid, controle en beheersing, bevinden dergelijke thema's zich in het 'moerassig laagland' van de plek der moeite, daar waar onze handelingsverlegenheid zo groot is, dat we de keiharde confrontatie met ons eigen ongemak graag laatdunkend afdoen als 'gedoe met de zachte kant' of 'soft skills'. Echter: 'Het geloof in de maakbaarheid van het goede leven wordt in de eerste plaats ondermijnd door de confrontatie met een categorie vragen die slechts tot op beperkte hoogte oplosbaar zijn op basis van rationele kennis en professionele expertise. Het gaat hier om "trage" vragen, vragen die intern verbonden zijn met ervaringen van eindigheid, oncontroleerbaarheid en onmacht' (Kunnean, 2009, p. 17).

Een psychologisch contract onttrekt zich per definitie aan een organisatie- of leiderschapsparadigma van controle en beheersing. Om mensen in staat te stellen zich te verbinden aan (de doelen van) een organisatie, heeft de organisatie zich daar rekenschap van te geven. Omdat een organisatie alleen succesvol kan

zijn met en door mensen, stelt Kohlrieser (2012) er een leiderschapsvisie tegenover, gebaseerd op hechting en verbinding: 'secure base leadership'. Dit is volgens Kohlrieser 'de manier waarop een leider aan vertrouwen bouwt en anderen beïnvloedt, door zorg te dragen voor een gevoel van bescherming en veiligheid en daarbij een bron van inspiratie aan te bieden, die er gezamenlijk voor zorgen dat de energie vrijkomt die nodig is om te ondernemen, te onderzoeken, te experimenteren, risico's te nemen en uitdagingen aan te gaan' (Kohlrieser, 2012).

Hierin heeft de leider - en ook zijn coach! - de confrontatie met de eigen hechtingsgeschiedenis aan te gaan en deze te onderzoeken op inzetbaarheid, om zodoende niet alleen inhoudelijk, maar ook op de relatie leiding te kunnen geven en doelen te kunnen halen. Pas vanuit de inspiratie van de eigen 'secure bases' of vanuit de erkenning en het doorwerken van het gemis bij het ontbreken ervan, kan een leidinggevende zelf ook een 'secure base' voor anderen worden.

Hij kwam als opvolger van de leidinggevende die met wat rumoer was vertrokken. De sfeer op de afdeling leek op die in een klein dorp, waar rond de waterput de dorpsroddels worden doorgenomen. Hier werd achter gesloten deuren geroddeld over collega's op de afdeling, terwijl iedereen op de gang aardig tegen elkaar deed. Ik vroeg hem wat hem bezielde om op deze afdeling leiding te willen geven en dat bleek precies de vraag te zijn waar het antwoord in schuil ging. Hij kwam met een open houding, luisterde, stelde vragen, creëerde ruimte door een stap achteruit te doen en de medewerkers daardoor uit te nodigen initiatief te nemen, hij daagde mensen op een positieve manier uit en vroeg er letterlijk om ook zelf uitgedaagd te worden. De sfeer op de afdeling kanteelde binnen een mum van tijd. Later vertelde hij me over zijn burn-out van enige tijd daarvoor en zijn bewuste keuze om op een andere manier in het leven en in zijn werk te willen staan. Over zijn keuze om vanuit kwetsbaarheid verbinding te willen maken, en dat hij zich pas in volledige transparantie als lei-

der onkwetsbaar achtte. Na eerdere teleurstellingen ben ik, met hem als voorbeeld, zelf ook weer als leidinggevende aan de slag gegaan.

De professioneel begeleider komt zelden in een 'green field'-organisatie terecht. Vrijwel altijd is er sprake van een bestaande cultuur, een opgebouwde historie en een besef van hoe 'het hoort' binnen de organisatie. Deze context is echter niet altijd behulpzaam bij wat er zich in het hier en nu aandient: het afscheid dat genomen moet worden.

GESTOLDE ORGANISATIEROUW Organisaties kennen, net als mensen, een levenscyclus van ontstaan en opkomen, via groei naar volwassenheid, met een onvermijdelijke ouderdom met neergang en faillissement of overgenomen worden als symbolische dood. Hiermee kennen organisaties ook een levenslijn met een cyclisch patroon in de tijd.

Net als bij de Transitiekring vinden er bij organisaties, binnen de grote cyclus van opkomst en neergang, echter ook meerdere kortere cycli plaats van veranderingen en reorganisaties, die hun eigen dynamiek van afscheid nemen en opnieuw beginnen kennen. Organisaties zijn natuurlijk continu bezig om zich aan te passen aan veranderende omstandigheden in hun omgeving, bij consumenten, in de techniek, de markt en de economie. Elke verandering in een organisatie begint dan ook met een einde: het einde van de tot dan toe bekende situatie (Bridges, 2005).

RITUELEN Dit einde vraagt ook om een (al dan niet tastbaar of ritueel vormgegeven) afscheid: een afscheid van een werkwijze, een afdeling, een organisatiename of logo, een werkplek, een bepaalde sfeer of cultuur van samenwerken. Pas in het kunnen nemen van dit afscheid komt er ruimte voor verbinding aan het nieuwe. Dat zo'n drie kwart van de veranderingen in organisaties niet goed gaat, komt mede doordat organisaties hun mensen niet in staat stellen afscheid te nemen. In de woorden van Kunneman: 'Enerzijds worden werknemers uitgenodigd en geprest om hun hele per-

soon in hun werk te stoppen, om (...) op basis van openheid en vertrouwen creatief met collega's samen te werken voor een maximaal productieve inzet van hun arbeidsvermogen. Anderzijds (...) leggen hun persoon en hun emoties bij fusies en reorganisaties nauwelijks gewicht in de schaal' (Kunneman, 2009).

In het niet-bespreekbaar maken van de gevoelens, gedachten en behoeften rondom het einde en het afscheid van een deel van een organisatie, dus in het vermijden van die plek der moeite, ontstaat wat zo vaak 'weerstand' genoemd worden. Het betreft echter geen weerstand tegen de verandering zelf, maar weerstand tegen de pijn van de verandering; een pijn die ontkend en genegeerd wordt en daarmee onderwater gaat.

Door anders naar weerstand te kijken, door hier de loyaliteit en de verbinding van de medewerkers met de oude vertrouwde situatie in te zien en medewerkers gelegenheid te geven daadwerkelijk afscheid te nemen van deze situatie, ontstaat ruimte voor nieuwe verbinding. Een verbinding die niet afgedwongen kan worden, maar waar mensen wel toe uitgenodigd kunnen worden, in een dialoog tussen individu en organisatie over kwetsbaarheid en handelingsverlegenheid aan beide kanten.

Bij elke verandering waar onvoldoende gelegenheid is om afscheid te nemen, blijft een aantal medewerkers 'achter' in de oude situatie. Misschien werken ze aan de buitenkant wel mee in de nieuwe werkwijze, maar emotioneel en psychologisch zijn ze niet meer verbonden. Bij elke verandering loopt de organisatie op die manier het risico om de betrokkenheid van steeds meer medewerkers te verliezen. Er ontstaat een stapeling van verliezen, vergelijkbaar met de afzetting van sedimentair gesteente: laag op laag. Bij een dwarsdoorsnede van het personeelsbestand zou de 'organisatiegeoloog' of 'organisatie-archeoloog' alle mislukte veranderingen uit het verleden aan kunnen treffen, als gestolde organisatierouw bij de medewerkers.

*Als ik zin heb (want of ik zin heb,
wees daar nooit helemaal zeker van),
kijk ik in de keel van je zwijgen,
wat je allemaal voor je zag,*

*lees ik in je oogkas,
tot in de kleinste details herinner ik je eraan
waar je afgezien van de dood in het leven op wachtte.*

*Laat me dat niets van je zien,
dat van je over is,
en ik maak er een bos en snelweg van,
vliegveld, gemeenheid, tederheid
en een huis dat verloren ging.*

*Laat me je gedichtje zien
en ik zal je zeggen waarom
het eerder noch later is ontstaan.*

*Nee zeg, je begrijpt me verkeerd.
Houd dat belachelijke papier
met lettertjes bij je.*

*Voor wat ik wil heb ik genoeg
aan jouw laagje aarde
en al je tijden, tijden her
verschaalde brandlucht.*

(Wyslawa Szymborska in 'Archeologie')

Het effect van een goed georganiseerd afscheid op de collega's, die in onzekerheid achterblijven met de vraag wanneer ze zelf aan de beurt zijn, is dat deze zien hoe er met ontslagen collega's wordt omgegaan. Maar al te vaak gaat de organisatie voorbij aan de emotionele en psychologische effecten van de onzekerheid bij achterblijvers. De overheersende gedachte lijkt daarbij te zijn dat achterblijver dankbaar zouden moeten zijn, omdat ze mogen blijven. Dat de onzekerheid een verlamme werking kan hebben, terwijl er meestal met minder mensen evenveel - zo niet meer - werk verstouwd moet worden, blijft dan voor het gemak buiten beschouwing.

Dat collega's emotioneel verbonden kunnen blijven met de vertrekkende medewerkers en zich, vanuit een vorm van 'survivor syndrome' en 'survivor guilt' schuldig kunnen gaan voelen, wordt meestal ook niet onderkend. Dat het een kwestie van goed werkgeverschap is om vanuit medemenselijkheid goed afscheid

te nemen, mag inmiddels duidelijk zijn. Daarnaast is het evenzeer een kwestie van goed ondernemerschap om het daarna dreigende verlies aan productiviteit te voorkomen (Van Wielink & Wilhelm, 2012).

De bezuinigingen raakten de organisatie hard en na enkele reorganisatieronden, waarbij flink in de ondersteuning werd gesneden, ging ook de directie in aantal terug. De directeuren moesten op hun eigen functie solliciteren, waarbij er minder plekken beschikbaar waren dan voorheen. Een van de directeuren, die zich niet langer met de gang van zaken kon verenigen, hield de eer aan zichzelf. In de organisatie heette het dat hij vrijwillig besloten had om ruimte te maken voor de jongere garde. In besloten kring luchtte hij zijn hart en vertelde eerlijk dat hij de organisatie niet meer herkende, zich er niet langer thuis voelde. Van de ene op de andere dag was hij verdwenen. Afscheid werd er niet genomen. De mensen die achterbleven en hem goed kenden waren als verweesd, in een organisatie waar zijn geest nog wel rondwaarde, maar zijn naam niet meer genoemd werd.

De handelingsverlegenheid rond afscheid nemen kan voor een deel ondervangen worden door een rituele vormgeving van het afscheid. Rituelen, ook wanneer ze nieuw ontstaan, blijken effectief in het omgaan met ingrijpende verliezen. Hierbij maakt het niet uit of deelnemers ‘geloof’ hechten aan het ritueel (Norton & Gino, 2014). Door het uitvoeren van rituelen neemt het gevoel van controle over een situatie, een gevoel dat door een verlies vaak ontregeld is, weer toe. Deze ‘greep’ op de situatie is belangrijk om weer betekenis toe te kennen (Baumeister, 1992). Rituelen vormen hiermee een belangrijke ondersteuning om de Transitiekring rond te gaan en opnieuw verbinding te kunnen aangaan. Rituelen bestaan er in allerlei soorten en maten. Hoewel we de term vooral kennen uit de religieuze context, kennen we ook in het dagelijks leven tal van gebruiken die we als ritueel kunnen duiden. Van een handdruk als symbool van contact bij een ontmoeting of afscheid, de woorden die we spreken bij een be-

groeting of een vertrek, de bloemen, de kaart, de fles wijn en de toespraak bij een afscheidsreceptie. De kracht van het ritueel zit in de herkenbaarheid, de voorspelbaarheid, de vorm die houvast biedt. Het ritueel vormt een bedding waarin iemand zich gedragen kan weten. Alle elementen van een ritueel kunnen echter ook op een te formele en afstandelijke manier worden uitgevoerd, waarbij de vorm juist weghoudt van de beleving. Dat is een van de risico’s bij een ritueel, wanneer de vorm overheersend wordt. Het vormgeven van een ritueel afscheid in een organisatie vergt een juist midden tussen vorm en betrokkenheid. Met een vorm die passend is bij de organisatie en bij degene die vertrekt en een betrokkenheid die bijna per definitie verder mag gaan dan het memoreren van de formele loopbaanmomenten uit het personeelsdossier. Met een persoonlijk vormgegeven afscheid, met anekdotes van collega’s, rakend aan de betekenis van de medewerker voor de organisatie, de betekenis van het werk voor de medewerker. Waarbij hoogte- en dieptepunten gememoreerd mogen worden, waarbij niet verdoezeld hoeft te worden, waarbij naast de mooie ook de moeilijke momenten aandacht mogen krijgen. Moeilijke momenten, waar het afscheid zelf misschien ook wel onderdeel van uitmaakt. Met misschien wel toepasselijke muziek, uitgekozen door de vertrekkende medewerker en door de achterblijvende collega’s. Muziek die, op een cd gezet, ook als afscheidscadeau wordt meegegeven. Naast een laatste handdruk misschien wel een uitgeleide naar de poort van het terrein, de poort die symbolisch een laatste keer sluit. Naast een individueel afscheid is het ook heel goed mogelijk om bij een afscheid van een groep medewerkers tegelijkertijd een gelegenheid te organiseren. Een vorm hiervoor, de zogenaamde ‘pink slip party’ (Van Wielink & Wilhelm, 2012), combineert de gelegenheid om met elkaar het verlies te delen en je daardoor minder alleen te weten, met een praktische kant waarin recruiters kunnen worden uitgenodigd om met medewerkers kennis te maken en te kunnen netwerken. Het belangrijke echter, vanuit ritueel oogpunt, is de derde functie: het markeren van het einde, terwijl er



een signaal aan de achterblijvers wordt afgegeven dat er goed afscheid wordt genomen.

Even belangrijk voor de geloofwaardigheid van het afscheid, is het herdenken en herinneren. In de nieuwjaars toespraak hoort, naast het vooruitkijken, bij het terugkijken ook het noemen van degenen die de organisatie hebben moeten verlaten. Indringend is het wanneer de namen genoemd kunnen worden; anders mag in ieder geval de groep gememoreerd worden. Deze herdenking vormt niet alleen het fundament voor de herinnering, het geeft ook toestemming en erkenning in de organisatie. Een erkenning die daadwerkelijk van belang is voor het betekenis kunnen geven aan het werk als zinvol onderdeel van het bestaan. Niet alleen voor diegenen die vertrokken, maar juist ook voor degenen die blijven.

TRANSITIONAL SPACE Ook in de individuele begeleidingsruimte is afscheid, op meerdere lagen, altijd aanwezig. De cliënt wil ergens vandaan en ergens naar toe. Afscheid wil hij nemen van ineffectief gedrag, emoties, conflicten, piekeren, enzovoort. In elk bewegen naar een nieuwe situatie dient afscheid genomen te worden. In dat afscheid nemen in het hier en nu resoneren, zoals gezegd, onze hechtingsgeschiedenis en eerdere momenten van verlies op onze levenslijn mee. De begeleidingsruimte is dan als het ware een 'transitional space' (Van Wielink, 2014).

In die ruimte is het van belang dat de begeleider nieuwsgierig is naar of en hoe de cliënt op eerdere momenten werkelijk afscheid heeft genomen of heeft kunnen nemen. Van personen, gedachten, onvervulde behoeften, een land, plekken, enzovoort. Begeleider en cliënt geven samen betekenis aan gebeurtenissen.

Het door de begeleider ingezette instrumentarium is in wezen rituele arbeid, met als doel de overgang van oud naar nieuw (gedrag, beleving, ervaring) te bevorderen. Deze rituele arbeid, waar nodig ook ten aanzien van gebeurtenissen die eerder op de levenslijn plaatsvonden, bevordert zowel de veerkracht als de autonomie van de cliënt. Dit maakt keuzemogelijkheden vrij en zorgt ervoor dat de cliënt zich niet gegijzeld laat houden door 'toen en daar'.

TOT BESLUIT In de psychologie heeft zich de afgelopen eeuw een belangrijke ontwikkeling voorgedaan met betrekking tot afscheid nemen en omgaan met verlies. Vroegere inzichten richtten zich op het doorsnijden van de band met het verlorene, op het losmaken en loslaten. Pas daarna zou het verlies 'verwerkt' zijn. Nieuwe inzichten gaan uit van doorgaande, zij het veranderde en veranderende, verbinding; 'continuïteit bonds'. Naast het open komen te staan voor nieuwe verbinding met anderen, in het rondmaken van de Transitiekring, hoort ook het nieuw vormgeven van de band met het verlorene tot een van de taken in de zogenaamde rouwarbeid (Worden, 1992). Vanuit dat besef willen we pleiten voor een open omgang met afscheid nemen en herdenken. Want als er geen herinnering is, dan is iemand ook niet echt vertrokken.

Als er ooit een morgen is waarop wij niet samen zijn, wil ik dat je dit onthoudt: je bent dapperder dan je gelooft, sterker dan je lijkt en slimmer dan je denkt. Maar het belangrijkste is dat ik altijd bij je ben, zelfs als we niet samen zijn.

(A.A. Milne in 'Winnie the Pooh')

Een enkele lezer zou ons kunnen vragen: wordt de leider, consultant of coach een therapeut als hij zich bezighoudt met diepe thema's als hechting en rouw? Toch geenszins. In onze ervaring is het benoemen van een dialoog of interventie als therapeutisch vaak een andere manier van zeggen: 'Ik vind het spannend, ik weet niet goed hoe ik het moet doen, moet aanpakken.' De 'secure base'-coach of -leider toont bereidheid om met lege handen het gesprek aan te gaan. Nieuwsgierigheid is het basisgereedschap voor zijn dialoog, vertrouwen in de veerkracht en autonomie van de gesprekspartner zijn geloof.

Beloof me dat je me nooit zult vergeten, omdat ik nooit zal weggaan als ik dat zou denken.

(A.A. Milne in 'Winnie the Pooh')



LITERATUUR

- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behaviors*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Baumeister, R. (1992). *Meanings of life*. New York, NY: Guilford.
- Bowlby, J. (1988). *A secure base: parent-child attachment and healthy human development*. Londen: Routledge
- Bridges, W. (2005). *Managen van transitities. Over de menselijke kant van organisatieveranderingen*. Zaltbommel: Thema.
- Cozijnsen, B. & Wielink, J. van (2012). *Over de rooie. Emoties bij verlies en verandering op het werk*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Fiddelaers-Jaspers, R. & Noten, S. (2013). *Herbergen van verlies: thuiskomen in het Land van Rouw*. Heeze: In de Wolken.
- Fiddelaers-Jaspers, R. & Wielink, J. van (2015). *Aan de slag met verlies. Coachen bij veranderingen op het werk*. Utrecht: Ten Have.
- Geelen-Merks, D. van & Wielink, J. van (2015). *Met zoveel liefde heb ik van je gehouden. Woorden bij persoonlijk verlies*. Antwerpen: Witsand.
- Kohlrieser, G. (2006). *Hostage at the table: how leaders can overcome conflict, influence others, and raise performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kohlrieser, G., Goldsworthy, S. & Coombe, D. (2012). *Care to dare. Unleashing astonishing potential through secure base leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Kübler-Ross, E. (1975). *Death: the final stage of growth*. New York: Simon & Schuster.
- Kunneman, H. (2009). *Voorbij het dikke-ik. Bouwstenen voor een kritisch humanisme*. Utrecht: Humanistic University Press.
- Neimeyer, R. (2000). *Meaning reconstruction and the experience of loss*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Norton, M.I. & Gino, F. (2014). Rituals alleviate grieving for loved ones, lovers, and lotteries. *Journal of Experimental Psychology: General*, 143, 266-272.
- Veenbaas, W. e.a. (2007). *Passe-partout*. Utrecht: Phoenix Opleidingen.
- Wielink, J. van (2014). Kwetsbaar leven. Over desoriëntatie en heroriëntatie. Interview met Christa Anbeek. *Tijdschrift voor Coaching*, 11, 6-11.
- Wielink, J. van & Wilhelm, L. (2012). 'Pink slip'. Tussen boventaligheid en ontslag. *PenOactueel*, 36-39.
- Wielink, J. van & Wilhelm, L. (2014). Organisaties als veroorzakers van verlies. Reorganisaties, arbeidsverlies en de rol van de leidinggevende. In J. Maes & H. Modderman (red.), *Handboek rouw, rouwbegeleiding, rouwtherapie; tussen presentie en interventie* (pp. 551-563). Antwerpen: Witsand.
- Wielink, J. van & Wilhelm, L. (2015). De Transitiecirkel. Dialoog over verbinden, afscheid nemen en rouwen. In S. van Ass (red.), *Het complete loopbaanboek* (pp. 195-199). Amsterdam: Boom Nelissen.
- Worden, J. (1992). *Verdriet en rouw*. Amsterdam/Lisse: Zwets & Zeitlinger.