

# Verstopt verlies: een boemerang

tekst Clasina van den Heuvel  
beeld Fotolia

Het lijkt misschien stoer om op het werk niet te praten over de slechte boodschap die je kreeg in het ziekenhuis, de echtscheiding die dreigt, of over het overlijden van een goede vriend. Maar stilstaan bij verlies is wel wijs. Ook zakelijk gezien is het slim als managers daar op de werkvloer ruimte voor maken.

**O**pen deur? Toch niet, blijkt uit het boek "Aan de slag met verlies. Coachen bij veranderingen op het werk", dat deze week verschijnt bij uitgeverij Ten Have. De auteurs, 'verliesdeskundigen' Riet Fiddelaers-Jaspers en Jakob van Wielink, interviewden twaalf mensen voor het boek. Een van hen, Peter Ammerlaan, werkte als consultant bij een bedrijf toen zijn huwelijk vastliep. Hij kwam terecht in een echtscheidingsprocedure, wat hard bij hem aankwam.

Zijn manager vond dat Ammerlaan niet met klanten moest praten over zijn privésituatie. „Er werd wel gevraagd naar thuis, maar ik zweeg in opdracht. Totdat de projectmanager (de klant,

CvdH) mij vroeg hoe het echt ging. Hij gaf mij ruimte om over mijn gezinssituatie te spreken, het niet voor mezelf te houden. Dat was ontzettend belangrijk en gaf steun. Daardoor lukte het me veel beter om mijn werk te doen.” Sterker, zegt Ammerlaan, „hij vertelde me dat als hij er geen aandacht voor zou hebben hij mij als consultant net zo goed weg had kunnen sturen.”

Rouw – behalve het overlijden van een geliefde kunnen ook verlies van gezondheid, geld of veranderingen op het werk leiden tot rouwreacties – kost het bedrijfsleven veel geld, blijkt uit "Aan de slag met verlies". De productiviteit van werknemers vermindert erdoor; het percentage ongelukken op het werk wordt hoger. De



Fiddelaers-Jaspers.  
beeld StudioFotomax

auteurs noemen een bedrag van 3 miljard tot 5 miljard verlies in Nederland, op jaarbasis. Toch overtuigen cijfers organisaties er niet zomaar van dat aandacht voor verlies en rouw goed is. Zo zei een jonge directeur in 2008: „Emoties

zijn bij ons no-go. (...) Mensen moeten niet om ieder wisselwasje bij me aankloppen. Er wordt hier hard gewerkt, voor emoties hebben we geen tijd. (...) De business staat voorop; een bedrijf is geen opvangcentrum.”

Onvermogen om met diepe gevoelens die rouw kunnen veroorzaken om te gaan, speelt een rol bij leidinggevendenden, menen Fiddelaers en Van Wielink. „En dat is niet vreemd. De confrontatie met verlies is een confrontatie met de eindigheid der dingen.” Maakbaarheid, vooruitgang en winst, daar draait het meer om in de samenleving.

De gedachte dat mensen niet alleen rouwen bij het overlijden van een dierbare, maar ook bij bijvoorbeeld veranderingen in de organi-



## Nazorg bij NS

De Nederlandse Spoorwegen (NS) krijgen regelmatig te maken met mensen die hun leven beëindigen voor de trein. Treinpersoneel, brandweer, politie en medewerkers van NedTrain die de trein moeten schoonmaken, hebben te maken met de ingrijpende gevolgen. Ze lopen dan het risico een posttraumatische stressstoornis te ontwikkelen.

Als er een aanrijding heeft plaatsgehad, worden NS-medewerkers direct opgevangen door leidinggevendenden in de wachtdienst. De eigen leidinggevende regelt professionele hulp door het Instituut voor Psychotrauma en zorgt voor een vangnet van getrainde collega's die een luisterend oor bieden.



## Rodin uitgelegd

tekst Gryptus



Recensenten ontdekken probleemloos een driedubbele gelaagdheid in een boek, doorkruist door verhalen en tijdlijnen. In de beeldende kunst speelt zich hetzelfde af; de uitleg van een kunstwerk is vrij en nagenoeg grenzeloos. En de kunstenaar –tenzij nog in leven– maakt geen bezwaar.

De Franse beeldhouwer Rodin moest –hoewel christelijk opgevoed– weinig van godsdienst hebben. Toch maakte hij een religieus beeld: de gekruisigde Christus, met daarbij een troost zoekende of juist troost gevende naakte Maria Magdalena. "Le Christ et la Madeleine" bestaat er in twee versies. Simonis & Buunk haalde er een naar Ede.

Om tot een betere interpretatie te komen nodigt Frank Buunk een aantal rooms-katholieke en protestantse theologen, een psycholoog en andere deskundigen uit om hun visie op het beeld van Rodin te geven. Waar de een op het eerste gezicht sensualiteit ontwaart, ervaart de ander de hoogste opofferende liefde. Waar een derde vooral ziet op de levensinstelling en -openbaring van Rodin, interpreteert de volgende alleen wat hij voor zich ziet.

Het leidt tot originele gedachten, diepzinnige beschouwingen soms. Tastend naar de bedoeling van de beeldhouwer, naar de boodschap van het beeld. Eensgezind –maar verrassend uiteenlopend– zoekend naar symboliek.

De pastoor legt een gevoelige verbinding met de Matthäus Passion: „Ich will mein Jesum selbst begraben." Een hoogleraar ervaart een erotische lading in het beeld, maar overwint zijn innerlijke weerzin door vooral te bezien wat het beeld oproept. Want de intentie van de kunstenaar is niet de kracht van een kunstwerk. Het gaat om de vraag: Wat roept het op? Hij komt terecht bij het oude kerklied: „Moede kom ik, arm en naakt, tot de God Die zalig maakt."

Een andere professor wijst in eerste instantie het beeld af als apocrief, maar voelt zich vanuit de "affectieve theologie" toch geraakt: het brengt hem „op een merkwaardige manier dicht bij Christus. Hij nodigt mensen uit –in al Zijn kwetsbaarheid– zich op Hem te richten."

De predikant verplaatst zich in Maria Magdalena, die haar oor bij het hart van Jezus houdt om te luisteren of het nog klopt. „Hoop en vrees. Zal de hel opnieuw in haar losbreken nu Jezus dood is? Of is Zijn liefde sterker dan de dood?"

De hoogbejaarde kardinaal ten slotte wijst het beeld af; als erotisch, en ook omdat het de mythe van Maria als publieke vrouw in stand houdt. Maar zijn diepste afwijzing echter ontleent hij aan de woorden van Maria Magdalena zelf, als hij Johannes 20 leest en onderstreept: Ze hebben mijn Heer weggenomen en ik weet niet waar ze Hem gelegd hebben. „En daar zijn theologen en veel interpretatoren schuldig aan."

satie en bij ontslag, is nog tamelijk taboe, zegt Jakob van Wielink, coach en trainer bij opleidings- en adviesbureau Boertiengroep in Naarden. In het boek wordt hij „verlies- en rouwdeskundige" genoemd, maar die benaming vindt hij zelf pretentius. „Wanneer ben je nu ooit deskundige op dat terrein? De persoon die rouwt, die is deskundige."

Als iemand het woord "verlies" in de mond neemt, vinden mensen dat al snel „zwaar, verdrietig, overdreven" klinken, weet hij. „Maar als ze aan die strijd om de woorden voorbij zijn, blijkt dat velen niet alleen in het gezin of in de kerk willen praten over wat hen bezighoudt. Ze hebben daar ook behoefte toe op het werk. Zodra leidinggevend medewerkers in staat stellen om ervaringen te delen, worden de dingen schoner, gaan mensen beter samenwerken."

Wat econoom Herman Wijffels betreft belandt "Aan de slag met verlies" op het nachtkastje van iedere leidinggevende. Behalve ervaringsverhalen biedt het boek achtergrondinformatie: wat voor gebeurtenissen leiden zoal tot gevoelens van verlies, hoe speelt het een rol op de werkvloer, in welke fases verwerken mensen hun rouw. De auteurs sluiten af met een reeks aanbevelingen: zes pijlers van succes bij verandering.

Van Wielink kreeg in 2011 zelf te maken met een reorganisatie bij Boertiengroep. Of hij hier koel en weloverwogen mee om kon gaan, als kenner van menselijke emoties op dit gebied? „Het was nog steeds spannend", lacht hij. „Dubbel zelfs: ik was net begonnen bij Boertiengroep. Eerst: ik heb een echtgenote en een stiefdochter, en er moet wel brood op de plank komen. Het tweede: de directie vroeg mij om advies, terwijl ik ook geen pasklare antwoorden heb. Toch, het scheelt op zo'n moment dat ik weet: gevoelens rond reorganisaties kunnen heftig zijn. Hoe gek en ongemakkelijk je emoties ook zijn, ze horen bij het proces. Daarbij heb ik een bijna oneindig groot vertrouwen in de veerkracht van mensen." Ook weet hij wat aandachtspunten zijn en wat een werknemer zelf kan doen in zo'n situatie.

Emotionele reacties van medewerkers bij grote veranderingen worden in managementboeken vaak omschreven als weerstand, maar het helpt als leidinggevend de kritische respons als een normale reactie zien, weten Van Wielink en Fiddelaers. Weer-



Van Wielink. beeld  
Svetlana van Wielink

stand is volgens hen een uiting van rouw bij verandering. „Rouw is daarmee de keerzijde van de loyaliteit waarmee de medewerker zich aan de organisatie heeft verbonden", schrijven ze. „Deze loyaliteit heeft de organisatie nodig, ze doet er ook een beroep op om haar doelen te realiseren. Het ervaren van deze (gedwongen) breuk in die loyaliteit veroorzaakt 'gedoe'. De uitdaging voor de organisatie is om dit 'gedoe' vruchtbaar te maken."

Hoe? Van Wielink: „Door om te beginnen niet alles in te vullen voor de werknemer, niet te denken: Ik weet wel wat goed voor hem of haar is. Door de dialoog aan te gaan – en niet die te vermijden en te zwijgen. Door eerlijk en duidelijk te zijn."

Waarom zouden managers oneerlijk zijn? „O, dat komt zeker voor. De intentie is vaak goed als ze redeneren: als we vertellen hoe het zit, ontstaat er onrust. Maar die ontstaat juist als mensen aanvoelen: we krijgen niet alles te horen. Kun je niet alles meedelen, zeg dat dan. Veel en transparant communiceren is zo belangrijk – en probeer zaken ook niet zachter te maken dan ze zijn."

Een andere „succespijler" om het 'gedoe' goed te laten verlopen, is

### Congres in Huissen

In Huissen wordt op 1 juni een congres gehouden: "Investeren in verlies loont! Adequate begeleiding beperkt verzuim." Initiatiefnemers zijn Rouw op Maat –een landelijk samenwerkingsverband van rouwtherapeuten en -deskundigen– en de Boertiengroep. Doelgroep: directeurs uit het midden- en kleinbedrijf, hr- en p&o-managers, leidinggevend, arboartsen, bedrijfsartsen en arbeidsdeskundigen.

>>rouwopmaat.nl

ruimte geven voor emoties, zegt Van Wielink. „Bijvoorbeeld: een vrouw heeft haar man verloren, en de manager zegt tegen de collega's: Laat haar maar met rust. Goed bedoeld waarschijnlijk. Maar voor haar kan dat voelen alsof haar verdriet wordt genegeerd. Als je emoties negeert, komen ze terug, en groter. Niet omgaan met emoties die horen bij verandering, kost het bedrijfsleven miljarden. Vraag zo'n vrouw wat ze wil. Als ze met rust gelaten wil worden, kan ze dat zelf zeggen."

Een ander belangrijk punt is „betekenis geven aan de veranderingen." Van Wielink noemt het voorbeeld van het volk Israël dat vanuit Egypte naar Kanaän trok, door de woestijn. „Mozes nam de beenderen van Jozef mee. Om de toekomst in te gaan, is het belangrijk te weten waar je heengaat –in het Bijbelse voorbeeld was dat het Beloofde Land–, maar ook waar je vandaan komt. Rituelen zijn belangrijk om veranderingen te markeren." Bij Boertiengroep werd bijvoorbeeld een feest georganiseerd voor mensen die moesten vertrekken én de achterblijvers. De opkomst was groot, de sfeer goed. Werknemers stilzwijgend of door de achterdeur laten vertrekken, roept daarentegen haast steevast negatieve gevoelens op bij de blijvers.

Aandacht, dat is de „basis aller aanbevelingen" voor werkgevers, zegt Van Wielink. Leidinggevend hoeven heus geen therapeut of hulpverlener worden. „Ze zijn gewoon mens. Maar voor werknemers is het heel belangrijk te weten bij wie ze terecht kunnen. En zorg dat je er ook bent als je zegt: Je kunt altijd bij me binnenvallen, mijn deur staat open. Laat dat geen loze kreet zijn, medewerkers prikken daar feilloos doorheen."

Als die aandacht van mens tot mens wordt gefaciliteerd op de werkvloer, zorgt dat voor een belangrijk resultaat, Van Wielink is ervan overtuigd. „Als je naar het punt durft te gaan waar alles schuurt, kom je behalve bij de pijn ook weer bij de vreugde uit. Talent, waar misschien een dikke laag stof overheen zat, komt weer tevoorschijn."

„Aan de slag met verlies. Coachen bij veranderingen op het werk", Riet Fiddelaers-Jaspers en Jakob van Wielink; uitg. Ten Have, Utrecht, 2012; 978 90 259 0153 0; 224 blz.; € 19,95.

>>verliesrouwophetwerk.nl