

VERLIES EN VEERKRACHT

Rouwen doe je ook op het werk

Bij reorganisaties richten managers zich te veel op de toekomst en miskennen zij het verlies.

door **Ton de Jong**

Het verlies van je baan is voor Jakob van Wielink zeker anders dan het overlijden van een dierbare. Die vergelijking is hem te gemakkelijk en doet geen recht aan mensen die een dierbare verliezen.

„Maar ingrijpende veranderingen op het werk kunnen wel vergelijkbare rouwreacties teweeg brengen”, zegt de verlieskundige die morgen de derde en laatste lezing verzorgt van de drie door Fontys Hogescholen verzorgde BD-Colleges over verlies en veerkracht.

Op werkloos worden of met pensioen gaan, volgt vaak een 'zwart gat'. Het is een klus daar uit te klauteren. Het college van Van Wielink zal er onder meer over gaan. „Je kunt niet kiezen tussen wel of niet ontslagen worden, wel hoe je er mee gaat.”

In dit gesprek wil hij het vooral hebben over één andere vorm van verlies. Reorganisaties in bedrijven en instellingen hebben een grote impact op de mensen die er werken. Van Wielink werkt een eigen praktijkvoorbeeld uit, bijgestaan door de verantwoordelijke man voor die reorganisatie.

Richard Rhemrev is directeur van het ICT Servicecentrum van de Radbouduniversiteit in Nijmegen. De sector bestond uit eilandjes die nu samengebracht zijn op een centrale werkplek. Dat is herkenbaar voor veel organisaties. Rhemrev: „Binnen de afdeling stonden verschillende disciplines tegenover elkaar. Zij moesten nu samen door één deur. Zij laten een verleden achter zich van soms wel tientallen jaren, dat



■ Verlieskundige Jakob van Wielink

poets je niet weg door het alleen maar over de mooie toekomst te hebben.”
Jakob van Wielink: „Managers zijn inderdaad vooral gefocust op de stip aan de horizon. In emoties en gedoe hebben ze niet altijd zin en vaak hebben ze het liever zo weinig mogelijk over het verleden. Die managers vergeten dat werk niet alleen werk is, het geeft betekenis aan je leven. Hoe negatiever een leidinggevende zich uit-



■ Het is belangrijk om in gesprekken met medewerkers meteen de vis op tafel te leggen, ook al stinkt die aldus verliesdeskundige Jakob van Wielink.
foto Hollandse Hoogte

laat over het verleden, des te groter wordt de weerstand tegen een reorganisatie.”
Richard Rhemrev: „Ik geloof ook niet in een natuurlijke weerstand tegen verandering, wel weerstand tegen de pijn die verandering meebrengt. Wij hebben een proces van twee jaar achter de rug. Nooit heb ik tegen mijn mensen gezegd dat zij het vroeger slecht gedaan hebben. Wij hebben veel gepraat en eerlijk getoetst of het

niet te snel ging. Toen dat het geval bleek te zijn, heb ik op de rem getrapt.”
Van Wielink benadrukt dat het belangrijk is om in gesprekken met medewerkers meteen de vis op tafel te leggen, ook al stinkt die nogal. „Draai niet om de hete brij heen. Verliesituaties, zoals bij reorganisaties, grijpen vaak diep in.” Hij tekent de verliescirkel, die begint met een welkom, waarna hechting, verbondenheid

“ Het wordt niet ervaren als soft gedoe, wel onwennig om erover te praten

en intimiteit volgen. Na het afscheid nemen is er rouw maar wordt ook betekenis gegeven aan het verlies. „Soms zijn dingen anders dan zij lijken te zijn. We denken weerstand te zien, maar het blijkt rouw over wat mensen achterlaten. Juist omdat werknemers loyaal en gehecht zijn. Rouwen is geen streep zetten onder het verleden. Dat verleden blijft ook in de toekomst aanwezig. Het is wel belangrijk om de overgang in de or-

ganisatie te markeren. Dat doe je onder meer met rituelen, zoals bijvoorbeeld een speciale bijeenkomst houden op de plek die je achterlaat. Zo draag je bij aan een gemeenschappelijke trots voor het verleden.”

In de eerste sessie met de teams, vroeg Van Wielink om op een tijdelijk alle meegemaakte veranderingen op het werk te zetten. Mensen realiseren zich dan hoeveel zij hebben meegemaakt. Andere vraag: is bij die veranderingen bewust afscheid genomen? Meestal niet en dat stapelt zich op.

Op een andere tijdstip kwamen de persoonlijke verhalen van verandering te staan. „Natuurlijk komen dan ook emoties naar boven. Deelnemers hoeven alleen maar te delen wat zij willen delen, maar bijna iedereen wil dat zijn of haar verhaal wordt gehoord. Het wordt niet ervaren als soft gedoe, misschien wel een beetje onwennig om er over te praten. In de volgende bijeenkomsten ging het over de toekomst en wat je als collega's van elkaar nodig hebt.”

Verlies op het werk heeft nog een andere dimensie. Werknemers die privé met verlies te maken hebben, nemen dat mee naar hun werk. „Voor leidinggevenden is het essentieel om werkelijk te kunnen luisteren en mensen te verbinden. Mensen vragen naar contact, naar de menselijke maat. Van Wielink wil nog het natuurlijk herstelvermogen van mensen benadrukken. „De veerkracht van mensen is ongelooflijk. Mensen incasseren het als ze na jaren trouwe dienst overgeplaatst worden, na een arbeidsconflict de zak krijgen of als hun bedrijf fuseert met de voormalige concurrent. Verlies kan ook iets brengen, zoals leren met tegenspoed om te gaan en zich bewust worden van de eigen kracht.”

Deelname aan het BD-College van Van Wielink is niet meer mogelijk.