
De impact van verlies in (re)organisaties

Door Judith Kayser

Getriggerd door de gebrekkige omgang met individuele rouw in organisaties ben ik samen met een collega op onderzoek gegaan naar verlies in organisaties. Wij zagen de gevolgen van deze tekortkoming voor de organisatie en het individu. Wij ontdekten ook een vergelijkbare omgang met heftige reacties op organisatieveranderingen en constateren dat verlies een verwaarloosde factor bij reorganisaties is. Op welke manier is verlies bespreekbaar te maken en wat kan ondersteunen bij de verwerking ervan.

In mijn organisatieadviespraktijk ontmoet ik regelmatig mensen die een verlies hebben geleden en daarover rouwen. Hun partner is overleden, ze hebben een zieke collega of zijn zelf ziek. Zij vertellen verhalen over hoe moeilijk het is om met verlies en rouw om te gaan op je werk. “Mensen ontlopen je, ook op je werk, je moet bijna ook nog voor hen gaan zorgen.” Collega’s begrepen niet dat ik ook mee wilde doen. “Werken gaf me afleiding, ik wilde weer mee doen en ook lachen. Collega’s begrepen dat niet en ik voelde dat ik zielig moest doen.”

Mag je rouwen, mag je werken en op welke manier dan wel? Duidelijk is dat rouwen niet stopt als je naar je werk gaat en dat het een individueel proces is, verwerken doet iedereen op zijn eigen manier.

Aan de andere kant zie ik het ongemak in organisaties aan. In een organisatie kan een grote schroom ontstaan

wanneer een werknemer na een ingrijpend verlies weer komt werken. Collega’s en leidinggevenden weten dan niet zo goed wat te doen. Het treft me iedere keer weer om te zien hoe onmachtig de leidinggevenden zich voelen bij een dergelijke confrontatie met verlies.

“begeleiding van rouw na ingrijpend verlies voorkomt uitval en conflicten”

Als gevolg van dit onvermogen en het gebrek aan kennis over rouwverwerking komt het gesprek over rouw moeilijk op gang. Als er geen aandacht is voor rouw op het werk worden de gevolgen voor het individu en de organisatie zichtbaar. Het verzuim na verlies is dan langer, de eenzaamheid op het werk neemt toe en er blijken regelmatig problemen in teams. Gepaste aandacht voor dit soort processen kan het teamfunctioneren ondersteunen en potentiële conflicten voorkomen.

Breder blikveld

Tijdens het onderzoeken van rouw en de invloed op de organisatie waar iemand werkzaam is, werd mijn blikveld breder. Minder gefocust op het individuele verlies en meer op de impact van de ingrijpende veranderingen organisaties zoals een directiewisseling, danwel inkrimping van het personeelsbestand, reorganisatie, fusie of overname. Ik zag vergelijkbare signalen als bij individuele

rouw, terwijl rouw daar op het eerste gezicht geen sprake was van rouw. Het lijkt er op dat verlies in termen van het loslaten van de oude situatie en onzekerheid over de nieuwe situatie een belangrijke rol te spelen bij organisatieveranderingen.

“effecten van veranderingen kunnen zich uiten in vormen van rouw”

Ten onrechte denken we bij rouw alleen aan het overlijden van een dierbare. Niet alleen een collega die ziek wordt, maar ook de collega's die ontslagen worden en degene die achterblijven ervaren een verlies.

Een sollicitatie naar een leidinggevende functie die niet lukte of een fusie van twee organisaties kunnen eveneens leiden tot vormen van rouw.

Veranderingen in organisaties kunnen, naast gewenste positieve effecten op de lange termijn, ook een grote negatieve invloed hebben op het functioneren van medewerkers tijdens en vlak na de verandering. Dit gaat vaak ten koste van energie en de productiviteit. Dit kan zich uiten in latente conflicten, weerstand en boosheid in de organisatie.

“het zijn niet alleen de veranderingen zelf, maar de verwerking ervan die individuen en teams belast”

Steeds scherper zie ik dat psychische en fysieke klachten en samenwerkingsproblemen een gevolg kunnen zijn van de wijze waarop omgegaan wordt met veranderingen. Het zijn dan niet alleen de veranderingen zelf, maar de verwerking ervan die individuen en teams belast. Zonder aan het optimisme over de opbrengst van veranderingen iets af te willen doen,

lijkt er weinig oog voor de noodzakelijke verwerking van deze heftige veranderingen. Het is een onderbelicht aspect in organisaties. Het verlies wordt veelal niet eens opgemerkt.

“ook achterblijvers na een reorganisatie rouwen”

Dit bracht mij tot de vraag: op welke wijze kunnen we meer zicht krijgen op de effecten van veranderingen die zich kunnen uiten in vormen van rouw? En wat kunnen we dan doen om de verwerking van het verlies te begeleiden.

De onvolkomenheid van taal

Om zicht te krijgen op rouw in organisaties hebben we interviews gehouden met leidinggevende, collega's en ervaringsdeskundigen. De ervaring is dat rouw, een ingewikkelde term blijkt te zijn. Aan de ene kant gaan bij de leidinggevenden meteen de luiken dicht. Het is soft, zij ervaren het als zwaar en moeizaam. Met hen hebben we diverse andere woorden gezocht voor rouw zoals verlies, einde, verandering, verzuring, afscheid, verdriet, faseovergang. Aan de andere kant de ervaringsdeskundigen, 'de rouwenden', zij ervaren dat de taal die gebruikt wordt verhullend is en geen recht doet aan hun verlies. Met name bij individueel verlies schieten woorden te kort.

De vraag die zich opdrong is, met welke benadering is verlies wel bespreekbaar te maken en wat kan ondersteunen bij de verwerking ervan.

Fasen en taken

In de literatuur vind je meerdere manieren om met verlies en rouw om te gaan. Een manier is het verwerkingsproces middels modellen in te delen in 'fasen'. Een proces waarbij

men verschillende stadia doorloopt met een duidelijk begin en een eindpunt. Een ander veel gebruikt model is het duale procesmodel, gericht op de gelijktijdige oriëntatie op verlies en herstel en gaat minder over volgorde. Het gaat om de balans tussen confrontatie en vlucht. recent wordt het rouwproces ook beschreven als een proces waarbij de rouwende werkt aan vier rouwtaken in plaats van rouwfasen. Het is gericht op een actieve rol van de rouwende. De taken zijn niet volgtijdelijk zonder tijdslijm en kunnen gedurende het gehele proces door elkaar lopen. Wat al deze zienswijzen gemeen hebben is dat zij aangeven dat er ruimte, tijd, aandacht en energie nodig is om ingrijpende veranderingen te kunnen verwerken, ook in een organisatie.

“tijd, en aandacht is nodig om ingrijpende veranderingen te kunnen verwerken”

Praktisch gezien betekent dit niet de bocht afsnijden om midden in een reorganisatie van de medewerkers te vragen zich te committeren aan het nieuwe, de nieuwe richting, missie en leidinggevende. Zij zijn dan nog afscheid aan het nemen van hun positie, collega's, leidinggevende of inhoud van hun werk en krijgen dan geen kans om deze verandering te verwerken, te rouwen en zich opnieuw te hechten. Dit betekent *wel* aandacht hebben voor wat mensen doormaken bij een verandering, aandacht voor de transitie, rouw en weerstand tegen verlies. Het afscheid waar iedere verandering mee begint. Aan de weerstand die ook de achterkant van loyaliteit is vanwege de hechting aan collega's, cultuur en gewoontes, aan de waardevolle dingen

die er ook waren. Er is veel gewonnen als met waardering gesproken wordt over dat waar afscheid van genomen moet worden.

“respect voor het verleden geeft ruimte aan de toekomst”

Het betekent wel aandacht besteden aan de rouwtaken zoals aan het ontwikkelen van een nieuwe identiteit in de groep waardoor nieuwe hechting kan ontstaan.

De paradox

Als ik kijk naar de snelheid van veranderingen die medewerkers allemaal meemaken en moeten verwerken, zie ik daarbinnen een schijnbaar tegengestelde beweging in de organisatie. De paradox is dat juist stilstaan bij de verandering met aandacht voor het afscheid van het oude en de waarde daarvan voor de medewerkers, het commitment naar de nieuwe situatie zal versnellen en verbeteren

“stilstaan met behoud van tempo en energie.”

Mijn ervaring is dat dit stilstaan niet vanzelf gaat. “Ik miste mijn collega's, moest wel hun taken overnemen en meewerken aan de nieuwe visie. Dat kon ik niet en ik kreeg ruzie met mijn leidinggevende.” Bij een reorganisatie op tijd aandacht besteden aan de gevolgen voor medewerkers kan preventief werken om vertraging of energieverlies later te voorkomen. Door betekenis te geven aan het verleden, het oude, kan ruimte gemaakt worden voor het nieuwe. De aanvaarding van de realiteit van het verlies komt in beeld. Dan kan betekenis gegeven

worden aan de plannen en de nieuwe situatie. Deze groeiprocessen zijn niet van A naar B vast te plannen en kosten tijd. “Na de fusie hebben we in een bijeenkomst kunnen aangeven wat we wilden behouden van onze oude organisatie. We zagen prachtige dingen en ook al kon niet alles blijven bestaan, toch kon ik genieten van onze resultaten. Het gaf rust om verder te gaan”

Rol van de leidinggevende

Leidinggevenden zijn een belangrijke factor bij verlies en verandering. De omgang met emoties is een fundamenteel onderdeel van het werk van een leidinggevende. Naast alle andere activiteiten en rollen die zij vervullen. Zij hebben de kans om medewerkers te steunen bij de veranderingen en de ingrijpende impact van het verlies dat daarbij hoort. Zij kunnen betrokken zijn bij het proces dat zich ontvouwt, erbij zijn en zich ermee verbinden. Dit blijkt gecompliceerd. De leidinggevende, de uitvoerder van de veranderingen, ervaart zijn rol vaak als heel belastend.

**“leidinggevenden
worstelen met emoties
van zichzelf en anderen.”**

Het brengen van de slechte boodschap door de leidinggevende bij inkrimping van het personeelsbestand zorgt voor emotionele druk. Zij zijn betrokken bij medewerkers die ze al jaren kennen en die keihard hebben gewerkt voor de organisatie. De pijn die de boodschap veroorzaakt is moeilijk te verduren. Veel leidinggevenden hebben dan de neiging om zich emotioneel te distantiëren, als overlevingsstrategie. Dit wordt vervolgens ervaren als kil en koud terwijl dat niet de bedoeling is. Zou het voor hen ook mogelijk zijn om staande te blijven zonder de compassie

voor de ‘slachtoffers’ over boord te zetten? Zich niet terug te trekken en de tijd en ruimte te blijven nemen?

Ondersteuning

Dit bracht ons bij de vraag op welke wijze medewerkers, leidinggevenden en de top van de organisatie op dit aspect ondersteund kunnen worden in hun veranderprocessen. *Het uitgangspunt hierbij is dat verwerking van verlies tijdens veranderingsprocessen een gezonde (re)actie is, geen teken van zwakte of ziekte, maar noodzaak om goed te kunnen functioneren.*

Aandacht, contact en tijd zijn de pijlers voor onze aanbevelingen. De oprechte aandacht voor de emoties van de leidinggevende, geeft de mogelijkheid om ze te uiten en er mee om te gaan. Het inzicht in hoe je omgaat met je eigen emoties, angsten en onzekerheden kan helpen om de emoties van de mensen die rouwen te herkennen en te verduren. Door de dialoog aan te gaan met de medewerker in plaats van te zwijgen krijgt de medewerker de kans om het verlies te verwerken. De verbondenheid wordt niet verbroken en er ontstaat een mogelijkheid tot hechting aan de nieuwe situatie. Deze begeleiding van de veranderprocessen in organisaties is alleen mogelijk als er ruimte en tijd genomen wordt. Ondanks de drang tot tempo en snelheid.

Dit artikel is tot stand gekomen op basis van een gezamenlijke zoektocht van Judith Kayser, Pyrosorganisatieontwikkeling en Florian van Benten, Groei door Coaching.

Meer lezen?

Over de Rooie. Emoties bij verlies en verandering op het werk. Joost van Wielink en Bert Cozijnsen, juni 2009
Tegen de zon inkijken. Doodsangsten hoe die te overwinnen. Irvin D. Yalom, 2008
Organisaties op de divan, Manfred Kets de Vries, 1991