

VERLIES EN ROUW BIJ EEN ORGANISATIEVERANDERING

Veranderen moet leuk zijn, toch?

In crisistijd kan het voorkomen dat uw manager moet reorganiseren. Dat gaat vaak gepaard met gedwongen ontslagen. Als u wel mag blijven, krijgt u al snel te horen dat u boft. Misschien zegt u dat zelf ook wel over collega's die dit overkomt. Toch is er vaak geen sprake van blijdschap. Omgaan met zulke veranderingen kost moeite. U moet dus niet raar opkijken als het wel even duurt voordat u weer vrolijk naar uw werk gaat.

De meeste mensen denken bij de woorden 'verlies' en 'rouw' nu niet meteen aan het verlies van een baan of aan een verandering in het bedrijf. Vooral bij het woord 'rouw' denkt u in eerste instantie aan het

nieuw sectorhoofd en hup ... er moet weer veranderd worden.' Dergelijke uitspraken doen vermoeden dat deze collega's weinig vertrouwen hebben in de goede afloop. Sommige werknemers zijn het zo zat dat ze hun motivatie kwijtraken. 'Ik geloof dat ik nu voor de vierde keer weer in teams moet gaan werken. Het zal mijn tijd wel duren.'

plaatsen. De weerstand die mensen laten zien bij veranderingen wordt door leidinggevenden opgevat als onwil of onvermogen om er nog iets van te maken. Toch is dat meestal niet het geval. Werknemers ervaren een verlies over datgene dat ze gedwongen moesten achterlaten. Het is de kunst voor uw manager om daar oog voor te hebben.

Werknemers worden vaak geconfronteerd met veranderingen zonder dat hun wordt gevraagd wat ze ervan vinden. Door daarnaar te vragen kan uw manager laten zien dat zijn medewerkers er wel toe doen. Bovendien vergroot zo'n aanpak de betrokkenheid van de medewerker. Die voelt dat hij er nog toe doet en nog iets kan betekenen voor het bedrijf.

“ Afscheid nemen van werk of collega's ”

overlijden van een dierbare. Dat is niet verwonderlijk. Toch kunnen mensen ook op veel andere gebieden verlies lijden. Bijvoorbeeld als zij door een reorganisatie afscheid moeten nemen van hun werk of collega's. Hoe kunt u daarmee omgaan en wat kan uw manager doen?

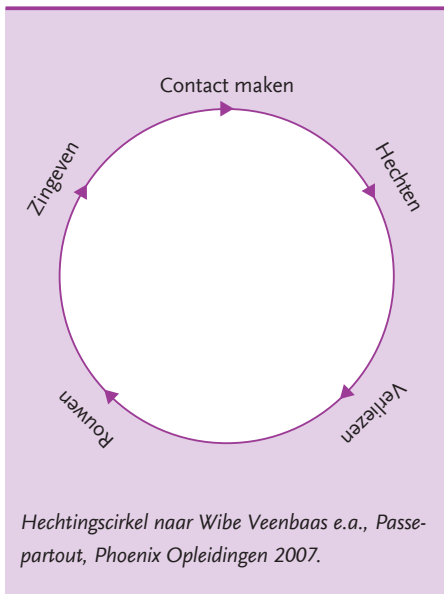
U hoort ze natuurlijk vaak genoeg op de werkvloer. Van die werknemers die moeite hebben met veranderingen. 'Het zal allemaal wel' verzuchten ze dan, of 'Dit is al de zesde reorganisatie die ik meemaak. Oude wijn in nieuwe zakken. Er komt een

Klagen

Het moeilijke van reorganisaties is dat er altijd een winnende en een verliezende partij lijkt te zijn. Teamleiders of afdelingshoofden die mogen blijven en de veranderingen moeten doorvoeren, staan daar soms heel anders in dan werknemers die tegen wil en dank heen en weer worden geschoven. Die moeten blij zijn dat ze hun baan nog hebben, maar zijn in wezen diep ongelukkig met de veranderingen waarmee ze te maken krijgen. Dat kan zich uiten in klagen en cynisme, waardoor hun positie op de afdeling discutabel wordt. Uw manager zal een werknemer die zich zo opstelt wellicht het liefst willen over-

“ Mensen hechten zich ook aan hun baan ”

Een veranderende werknemer is eigenlijk niet een rouwende werknemer. Mensen hechten zich in het leven niet alleen aan een partner of aan hun kinderen: ze hechten zich ook aan hun baan en de dingen die daarbij horen. Denk bijvoorbeeld aan vrijheid, toekomstperspectief, financiële mogelijkheden, de werkplek, en persoonlijke ontwikkeling. In dat hechten aan hun baan, de collega's, het team en de gewoonten, tonen medewerkers hun loyaliteit. Als ze iets verliezen waaraan ze lokaal zijn geweest, is rouw een heel normale



reactie. Voor u als collega en ook voor uw manager is het belangrijk om te weten dat werknemers zich pas echt kunnen verbinden aan het nieuwe, als ze het oude ook een plek weten te geven.

Pijntjes

Iedere medewerker rouwt op zijn eigen manier. En iedereen uit dat dus ook op zijn eigen manier. Dat maakt het ook zo lastig om te herkennen. Een collega die alsmat klaagt over vage pijntjes kan iets onder de leden hebben, maar het kan ook een teken zijn dat hij onvrede heeft met de situatie. Waaraan kunt u zien dat iemand rouwt? De symptomen variëren van concrete fysieke klachten tot stemmingswisselingen. Enkele veel voorkomende symptomen zijn:

- concentratieproblemen;
 - slapeloosheid of nachtmerries;
 - chronische vermoeidheid;
 - teruggetrokkenheid, afwezigheid;
 - prikkelbaarheid, agressie;
 - fysieke klachten: buikpijn, hoofdpijn.
- Het probleem is dat bepaald gedrag zoals klagen, zeuren en de moed opgeven doet vermoeden dat iemand niet loyaal is en op zijn werk is uitgekeken. Het tegendeel kan waar zijn. Als u bedenkt dat deze reacties heel normaal zijn voor een gezonde werknemer die (weer) met verlies wordt geconfronteerd, ontstaat een heel ander beeld.

Wat moet of kunt u nu doen als u merkt dat een collega rouwt? Daarover bestaan een heleboel fabeltjes. Een hardnekkige is bijvoorbeeld dat het maar beter is de ander met rust te laten.

Herkenning

Niets is minder waar. Denk maar aan vergelijkbare situaties, bijvoorbeeld als een collega een miskraam heeft gehad, haar partner of kind ernstig ziek is of zij op een andere manier met verdriet wordt geconfronteerd. Laten merken dat het bespreekbaar is, kan al helpen. Enkele concrete tips:

- Stap zelf op de medewerker af. Contact met collega's is van groot belang tijdens de periode van organisatieverandering. Blijf dus in gesprek met elkaar.
- Vermijd doodoeners als: 'Aan het eind van de tunnel schijnt weer licht' of: 'Kop op, je moet de kansen ervan inzien'. Het is meestal goed bedoeld, maar komt vaak verkeerd aan.
- Vraag door naar gevoelens en wees niet bang om dichtbij te komen. Als een collega geen antwoord wil geven, zegt hij het echt wel.
- Spreek niet te snel over uw eigen ervaringen ('O ja, dat herken ik zo, toen ik op mijn vorige werk ...'). Als een collega de ruimte heeft om zijn verhaal te doen (en meestal vaker dan één keer), luistert hij een volgende keer ook vast naar uw ervaringen.
- Veroordeel gevoelens niet, ook niet de lastige of heftige waarmee u zich geen raad weet.

- Luister zonder meteen oplossingen aan te dragen en onthoud u van advies. Ga dus niet meteen zeggen wat iemand moet doen volgens u ('wat jij zou moeten doen ...').
- Volg de agenda van uw collega, ook als het verhaal u irriteert of juist herkenning oproept.

Sexy

Maar wat kan uw manager hier nu mee? De rol van psycholoog op zich nemen of meehuilen? Hij zal toch vinden dat de werknemer natuurlijk verdrietig mag zijn, maar dat hij ook gewoon aan het werk moet gaan. Levert spreken over verlies en rouw de organisatie ook nog iets op? Praten over verlies is nu eenmaal niet sexy. Praten over de toekomst, kansen, mogelijkheden en succes is veel fijner. Als uw manager weet welke veranderingen zijn medewerkers eigenlijk hebben meegemaakt en wat voor invloed dat heeft op hun werk, heeft hij meer begrip voor eventuele 'lastige' gevoelens. Die zijn namelijk onderdeel van een natuurlijk proces dat afscheid nemen heet. Dat proces kent gelukkig ook een einde. Het is onzin te beweren dat mensen niet willen veranderen. Mensen veranderen voortdurend. Mensen willen alleen niet veranderd worden!

Joost van Wielink werkt bij Bureau Zuidema en is co-auteur van 'Over de rooie. Emoties en verlies bij verandering op het werk.'
joost.van.wielink@zuidema.nl

Nog meer symptomen

Er zijn veel symptomen die kunnen duiden op rouw. Kijk ook naar de omstandigheden en de persoonlijkheid van de werknemer. Het kan zich uiten door:

- vermindering van het geheugen
- flashbacks
- rusteloosheid
- verlies van eetlust, of neiging tot teveel eten
- absentisme
- lusteloosheid
- workaholisme
- verminderde energie
- drugs- of alcoholmisbruik
- weerstand
- traagheid, lethargie
- hyperactiviteit
- depressiviteit, wanhoop
- verdoofdheid, gevoelsverlies
- zenuwachtigheid
- verwarring, desoriëntatie
- schaamte