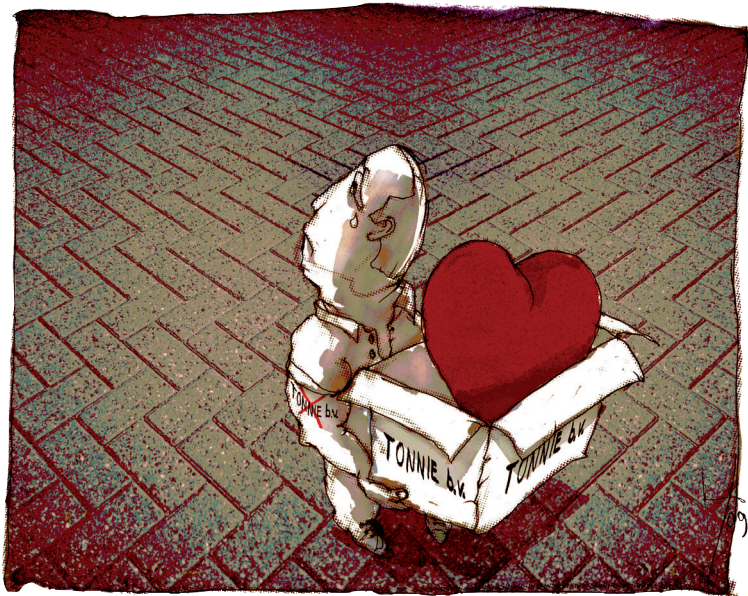


RIET FIDDELAERS-JASPERS | JAKOB VAN WIELINK

Aan de slag met verlies

COACHEN BIJ VERANDERINGEN OP HET WERK



Riet Fiddelaers-Jaspers en Jakob van Wielink

AAN DE SLAG MET VERLIES

*Coachen bij veranderingen
op het werk*

Vijfde druk

Uitgeverij
Ten Have

Inhoud

Woord vooraf	9
<i>Herman Wijffels</i>	
<i>Het schrijven van een C.V.</i>	11
Wisława Szymborska	
Inleiding	13
DEEL I VERLIES OP DE WERKVLOER: WELKE IMPACT HEEFT HET EN HOE GAAN MENSEN ERMEE OM?	
Verlies op de werkvloer	19
Dagelijkse gebeurtenissen	20
Denkbare verliesgebeurtenissen	21
Schokkende verliesgebeurtenissen	22
Traumatische gebeurtenissen	23
Ingrijpende verlieservaringen	29
Stapeling	32
De verliescirkel	35
Welkom	37
Hechten	38
Verbondenheid en intimiteit	44
Afscheid nemen	46
Rouwen	49
Rouwtaken	50
Betekenis geven	55
Obstakels in de verliescirkel	56

Veranderingen en ons brein	62
Het venster van verduren	64
Als het werk de veroorzaker is van verlies	68
Het psychologisch contract	68
Transitie en verandering	69
Afscheid nemen een plek geven	74
Het duale procesmodel	75
Communicatie en informatie	77
Transitieplan	80

DEEL II IN GESPREK OVER VERLIES OP HET WERK

Werken als je partner ziek is	89
Keihard werken om alle bordjes in de lucht te houden	89
<i>Fred Trum</i>	
Verlies van gezondheid	97
Werken met de dood is mijn passie maar nu sta ik er zelf voor	97
<i>Nellie van Oss</i>	
Het is confronterend als collega's jouw werk anders gaan uitvoeren	107
<i>Dineke Sinke</i>	
Verlies door overlijden	113
Met zijn dood is mijn werk eigenlijk begonnen	113
<i>Karin Kuiper</i>	
Ik weet gewoon niet hoe dat moet, ontspannen met emoties omgaan	120
<i>Yassin Saddiki</i>	
Mijn vrouw Karen was mijn maatje, mentor en coach en is dat nog steeds	127
<i>Hans van Breukelen</i>	

Verlies door echtscheiding	133
Het werkt niet als je op je werk je gevoelens moet negeren ..	133
<i>Peter Ammerlaan</i>	
Ingrijpende veranderingen op het werk	140
Trots en kracht doen leven	140
<i>Karin Smit</i>	
Verlies van werk	147
Wat ik met hart en ziel had opgebouwd, werd zomaar weggegooid	147
<i>Hennie van Schooten</i>	
Toen ik thuis kwam te zitten, bleef ik doorgaan met werken en rennen	156
<i>Rita Verdonk</i>	
Een traumatische gebeurtenis op het werk	161
Ik kon me er niet bij neerleggen dat ik dienstongeschikt werd verklaard	161
<i>Roy Grinwis</i>	
Het ongeval in mijn bedrijf met drie doden als gevolg, raakt me tot in mijn ziel	172
<i>Toon Liebregts</i>	

DEEL III AANBEVELINGEN

De zes pijlers van succes bij verlies en verandering	181
Terugblik met de auteurs	198
<i>Daan Westerink</i>	
Woorden van dank	203

Bijlagen

1. E-mailbericht aan de medewerkers van een klein familiebedrijf naar aanleiding van de ernstige ziekte van een collega	205
2. Brief naar aanleiding van de zelfdoding van een collega ...	206
3. Brief van leidinggevende aan medewerker waarin toestemming wordt verleend voor het opnemen van bijzonder verlof in verband met een echtscheiding	207
4. Informatie op de website over regelingen rond de uitvaart	208
5. Brief over nazorg na het tragische overlijden van twee collega's	209
6. Mail met uitnodiging voor afscheidsfeest bij reorganisatie	211
7. Voorbeeld van een checklist bij het overlijden van een collega	213
 Noten en literatuur	 219
 Over de auteurs	 224

DEEL I

Verlies op de werkvloer:
welke impact heeft het en hoe
gaan mensen ermee om?

Verlies op de werkvloer

Leven zonder verlies mee te maken is onmogelijk. Verlies hoort bij het leven, vanaf de geboorte. Het is menselijk om het lijden dat met verlies gepaard gaat, zo veel mogelijk uit de weg te gaan door het te ontkennen of te onderdrukken. Zoals Ben Tiggelaar zegt: ‘Op het onbewuste niveau is ons brein heel erg gericht op het vermijden van verlies. Dat is een zeer krachtige drijfveer, misschien wel de krachtigste die er bestaat.’¹ Mensen hechten aan geluk en willen dat vasthouden. Ze keren zich daarbij af van de pijnlijke ervaringen in het leven. Het is de ‘valstrik van het geluk’.²

Toch horen we dagelijks in het nieuws welke tegenslagen en rampzalige dingen mensen in hun leven kunnen overkomen. De beurzen sluiten met verlies, bij Philips vallen ontslagen, DAF moet de productie van vrachtwagens weer inkrimpen, er staat opnieuw een bank op omvallen en de Amerikaanse eigenaar van een groot bedrijf gaat de Nederlandse vestiging sluiten. Persoonlijke drama’s hebben ook invloed op de werkvloer. Bij bekende Nederlanders worden die vaak breed uitgemeten in de media.

De spindoctor van een politieke partij wordt op non-actief gesteld vanwege een relatie met een ondergeschikte; de politicus die een hoge functie in het bedrijfsleven aanvaardt om meer tijd aan zijn gezin te kunnen besteden, wordt door zijn geliefde verlaten; de minister heeft thuis de zorg voor een dementerende partner; de zoon van de bekende marktonderzoeker krijgt een hoge dwarslaesie ten gevolge van een operatie; een bekende actrice verliest haar (ook bekende) man door zelfdoding. Iedereen met gezond verstand weet dat hij zelf ook getroffen kan worden door zo’n ernstige gebeurtenis maar het is van de menselijke maat om hier

nauwelijks bij stil te staan. De meeste mensen zijn in staat om gedachten aan zaken die hun relatief rustige leven kunnen bedreigen enigszins onder controle te houden, zonder dat ze zich dit bewust zijn. Daardoor hoeven ze niet constant oplettend, waakzaam of bang te zijn en koesteren ze de illusie dat ze niet zo snel door het noodlot getroffen zullen worden. Dit onbewuste vertrouwen dat dingen wel goed zullen lopen, zorgt ervoor dat je als mens een normaal leven kunt leiden. Mensen gaan er niet van uit dat ze een ongeluk zullen krijgen op het moment dat ze in de auto stappen, ze rekenen niet op het bericht dat ze een kwaadaardige tumor hebben, ze staan er niet bij stil dat hun zoon tijdens het uitgaan door zinloos geweld om het leven kan komen of dat hun partner morgen komt vertellen dat die hem of haar gaat verlaten. Dit psychologisch mechanisme wordt de ‘illusie van onkwetsbaarheid’³ genoemd. De confrontatie met een dramatische gebeurtenis in iemands persoonlijke leven maakt in één klap korte metten met deze illusie. Het kan het dagelijkse ‘normale’ ritme ingrijpend verstoren met allerlei stressreacties tot gevolg.

Dagelijkse gebeurtenissen

Het alledaagse leven kent gebeurtenissen die min of meer voorspelbaar zijn. Ze geven structuur en routine aan de dag, mensen hoeven er niet bij na te denken. De wekker van Bob loopt doordeeweeks om zeven uur af en in het weekend wat later, hij pakt de trein naar het werk, dinsdagavond is zijn vaste sportavond en in de vakantie trekt hij met zijn gezin eropuit met de caravan. Deze feiten, handelingen en gebeurtenissen vormen de bedding en daarmee de zekerheid van zijn dagelijkse leven. Het zijn gebeurtenissen die voor Bob zo normaal zijn dat hij er niet over nadenkt en zich er niet over verbaast, tot het moment dat de structuur doorbroken wordt. Structuur is nodig om te voorkomen dat iemand met een te grote mate van onvoorspelbaarheid wordt geconfronteerd.

Denkbare verliesgebeurtenissen

Denkbare verliezen zijn gebeurtenissen waarvan mensen zich kunnen indenken dat die hun kunnen overkomen, omdat ze bij de logica en het ritme van het bestaan horen. Het leven bestaat nu eenmaal zowel uit leuke als verdrietige gebeurtenissen.

Elke donderdag rijdt Mariet vanuit haar werk naar het verpleeghuis naar haar demente moeder van 85 jaar. Het is haar duidelijk dat de gezondheid van haar moeder snel achteruitgaat. Inmiddels komt ze haar bed niet meer uit en praten is al een tijdje onmogelijk. Als het bericht komt dat haar moeder overleden is, is Mariet ontroostbaar en lukt het haar niet om na de uitvaart haar werk weer meteen op te pakken. Daar verbaast ze zich zelf over, want ze dacht dat ze al had geaccepteerd dat ze haar moeder zou moeten missen. Een week na de uitvaart is ze in staat om weer terug te komen op haar werkplek.

Dat een bejaarde ouder overlijdt ligt in de lijn der verwachtingen, het is ‘denkbaar’. Desondanks kan het heftige emoties losmaken. Wanneer iemand geen onafgemaakte kwesties met zijn ouders heeft dan kan hij er na verloop van tijd, ondanks het gemis, mee leven. Voor sommige mensen is een echtscheiding ook een denkbare verlieservaring omdat allang duidelijk was dat de relatie ontwricht was en er nauwelijks nog verbondenheid en intiem contact was. Soms is het zelfs een opluchting als de knoop doorgemaakt wordt, omdat er dan duidelijkheid is en beiden weten waar ze aan toe zijn. Als er veel echtscheidingen voorkomen in hun omgeving, is het voor mensen beter voorstelbaar dat dit ook bij henzelf kan gebeuren. Dit in tegenstelling tot een milieu waar echtscheiding taboe is en iedereen bij elkaar blijft, ook bij ontwrichting. Verlies van werk is voor de ene persoon een denkbare verliesgebeurtenis die zeer vervelend is maar te overkomen valt. Voor iemand die zich totaal identificeert met zijn werk kan het de grond onder

de voeten wegslaan en onoverkomelijk lijken. Dan wordt het een schokkende gebeurtenis.

Schokkende verliesgebeurtenissen

Schokkende gebeurtenissen zijn gebeurtenissen die mensen niet kunnen plaatsens. Het is niet te begrijpen omdat het haaks op de normale gang van zaken staat. Het is onvoorspelbaar, het voelt als niet te vertrouwen, onveilig, chaotisch en kwetsbaar. Het is niet denkbaar dat juist hun dit moet overkomen. Wie verwacht dat zijn partner ALS krijgt, haar zus een einde aan haar leven maakt, zijn kind niks meer van hem wil weten en voor altijd het contact verbreekt, je bedrijf – nadat je twintig jaar op dezelfde werkplek hebt gewerkt – wordt verplaatst naar een ander deel van het land, jij je ontslag krijgt in plaats van die collega die na jou in dienst is gekomen? Het zijn gebeurtenissen die mensen nooit hebben kunnen bedenken. Ze komen terecht in een vacuüm: ze kunnen geen beroep meer doen op eerdere ervaringen. Het raakt hun identiteit: wat zegt dit over mij, dat dit mij kan overkomen? Gangbare principes waar mensen automatisch van uitgaan zoals: ik ben beschermd tegen groot onheil, mensen van wie ik houd laten me niet in de steek, mijn baas heeft alle vertrouwen in mij, ik werk bij een florerend bedrijf, blijken niet te gelden. Het is schokkend om te ontdekken dat deze aannamen niet meer kloppen. De ‘illusie van onkwetsbaarheid’ is lekgeprikt.

Gerdine is getrouwd en heeft vier kinderen en naar haar idee een fijne relatie. Het overvalt haar dan ook volledig als ze een halfjaar na de geboorte van de vierde verliefd wordt op een ander, een vrouwelijke collega nog wel. Dit had ze nooit kunnen bedenken en ze weet totaal niet meer wat te doen en hoe hiermee om te gaan. Hoe kan ze dit aan haar man en haar familie vertellen? Hoe kan ze dit aan haar collega's vertellen? Kan ze nog wel blijven werken?

Traumatische gebeurtenissen

Moeten we het in een boek over verlies op de werkplek wel over traumatische situaties hebben? Dat klinkt zo zwaar. Het antwoord is 'ja'. Niet alleen omdat er vele beroepen zijn waarin de kans op een traumatische gebeurtenis groot is, denk aan de brandweer, de politie, defensie, crisisdiensten en spoorwegen (zelfdoding), maar ook op andere werkplekken kunnen traumatische situaties voorkomen, al is de kans kleiner. Een dodelijk bedrijfsongeval, een overval, een schietpartij zoals in het winkelcentrum in Alphen aan den Rijn in 2011, een plotseling overlijden of zelfdoding die op de werkplek plaatsvindt.

Traumatische gebeurtenissen zijn niet alleen schokkend maar raken ook het overlevingsmechanisme. Ze zetten intense fysieke reacties in gang. Het lichaam reageert heftig. De antennes voor gevaar staan aan en iemand is continu alert omdat hij het gevoel heeft dat er ieder moment weer iets onvoorspelbaars kan gebeuren. Deze alertheid kost veel energie en gaat vaak gepaard met ongedurigheid, slaapproblemen, gevoelens van onveiligheid en uitputting.

Het woord trauma betekent verwonding. Bij een fysieke wond is er vaak sprake van schade, functiebeperkingen en littekens. Als het over psychische wonden gaat, spreken we over psychotrauma. Dat betekent dat iemand bijvoorbeeld bedreigd of geconfronteerd is met de dood en als gevolg daarvan heftige gevoelens van verbijstering, machteloosheid en afschuw ervaart.

Voor een zekere tijd is dit volkomen normaal. Bij de meeste mensen zakken de antennes in de loop van de tijd weer wanneer de werkelijkheid weer voldoende voorspelbaarheid geeft en er geen nieuwe onverwachte gebeurtenissen plaatsvinden. Daarom is het van belang dat, indien mogelijk, de dagelijkse routine weer wordt opgepakt: je weer onder de mensen begeven, naar je werk gaan, je hobby weer oppakken. Zo kan langzaam maar zeker het vertrouwen weer terugkeren dat de dingen doorgaan en een gevoel van veiligheid ontstaan.

Jos is een werknemer met een licht autistische stoornis. Als hij weet wat hij moet doen en zijn routine niet te veel verstoord wordt, levert hij perfect werk af in een goed tempo. Jos woont alleen en leeft voor zijn hobby: duiven. Dan ontmoet hij (inmiddels 42 jaar oud) op het werk een sprankelende vrouw, Noortje, in alles het tegenbeeld van Jos. Zij haalt uit het leven wat erin zit en heeft vele grenzen verkend. Dan gebeurt wat niemand had verwacht: zij weet tot het hart van Jos door te dringen. De twee hebben het ontzettend goed met elkaar tot Noortje op de werkvloer in bijzijn van Jos een hartstilstand krijgt en ter plekke overlijdt.

Voor Jos was zijn werk altijd belangrijk, het gaf structuur en houvast in zijn leven. Nu vindt hij het moeilijk om er te komen omdat hij het beeld van de in elkaar zakkende Noortje steeds voor zich ziet. De werkplek triggert zijn traumatische ervaring.

Een traumatische ervaring kan zich soms ontwikkelen tot een post-traumatische stressstoornis (PTSS). Mensen zien steeds opnieuw de beelden voor zich, de film wordt als het ware steeds weer afgedraaid. Ze herbeleven telkens de traumatische gebeurtenis en hun gedachten draaien er voortdurend omheen. Angst en emoties spelen hun parten, zoals vermijdingsgedrag, verlies van interesse, contact vermijden en een afgevlakt gevoelsleven. Ze hebben een verhoogde waakzaamheid waarbij ze schrikken van geluiden, ze zijn prikkelbaarder, ze slapen slecht en kunnen zich nauwelijks concentreren. Hun antennes zijn in een voortdurende staat van paraatheid.

Hans was als brandweerman betrokken bij een brand waarbij een moeder en haar vier kinderen om het leven kwamen. Het moment waarop hij als commandant moest besluiten om van redden naar bergen over te gaan, staat voor altijd in zijn geheugen gegrift. Hij slaapt slecht en ziet de beelden steeds weer voor zich. Hans piekert en voert urenlange gesprekken met zichzelf over het besluit. Had hij niet de opdracht moeten geven om een laatste reddingspoging te

doen? Heeft hij de dood van vijf mensen op zijn geweten? Met zijn leidinggevende gaat hij terug naar het pand zodat hij met eigen ogen kan zien dat dat onmogelijk was geweest. Dan waren zijn eigen mensen in levensgevaar gekomen. Met professionele ondersteuning leert Hans de gebeurtenis onder ogen te zien zonder overspoeld te raken. Zo kan hij zijn antennes voor gevaar langzaam laten zakken. Toch is hij voorlopig niet in staat om zijn oude functie op te pakken, daar is meer tijd voor nodig. Hij gaat ervoor, maar weet één ding: nog zo'n gebeurtenis en de brandweer ziet hem nooit meer terug.

Ook wanneer er geen sprake is van de criteria voor een posttraumatische stressstoornis, zoals voortdurende herbelevingen, aanhoudend vermijden van prikkels, afstomping en symptomen van prikkelbaarheid, kan de lijdensdruk behoorlijk zijn en van grote invloed op het werk.

Wanneer de traumatische situatie met het werk te maken heeft, zoals in het voorbeeld van de brandweerman hiervoor, is specifieke aandacht nodig. In bepaalde beroepsgroepen, zoals bij defensie, brandweer, spoorwegen en politie, voorzien protocollen in de wijze van handelen. Debriefing maakt hier vaak onderdeel van uit, hoewel uit onderzoek gebleken is dat debriefing in een groep, zoals dat voorheen gebruikelijk was, voor sommige mensen juist retraumatiserend is.⁴ Dat betekent dat de debriefing veel meer op maat gesneden moet zijn. Sommige mensen willen er niet over praten en vinden in het werk voldoende afleiding. Voor hen heeft debriefing geen nut of kan die zelfs negatief uitpakken. Anderen willen juist wel praten over wat er is gebeurd. Dat kan ook in persoonlijke gesprekken.

Veel beroepsgroepen kennen echter nog geen protocol terwijl hun werksituatie uitermate belastend kan zijn. Denk eens aan iemand in de thuiszorg die een overleden cliënt vindt op het toilet, een leraar die geconfronteerd wordt met wapengebruik op school, een uitvaartbegeleider die een overledene die al een week dood in huis ligt moet ophalen, een huisarts die een verzoek om euthana-

sie inwilligt, een beveiliging die een steekpartij meemaakt waarbij een jongere om het leven komt. Ook voor hen is op maat gesneden nazorg van belang om te voorkomen dat ze langer dan nodig last hebben van de ingrijpende gebeurtenis.

Zorg voor eigen personeel en aandacht voor nabestaanden

De Nederlandse Spoorwegen (NS) worden veelvuldig geconfronteerd met mensen die hun lijden en daarmee tevens hun leven beëindigen voor de trein. Treinpersoneel van NS, maar ook brandweer, politie en de medewerkers van NedTrain die de trein moeten schoonmaken, krijgen te maken met de ingrijpende en traumatiserende gevolgen van de levensbeëindiging. De beëindiging van één leven door suïcide kan een ander leven ernstig beïnvloeden.

Helaas is zelfdoding voor sommige mensen de enige uitweg en rest NS en ProRail niets anders dan preventieve maatregelen: ze plaatsen hekken langs de spoorbaan, hangen camera's en verlichting op, leggen contact met GGZ-instellingen en geven goede training aan centralisten zodat die suïcidale personen van hun voornemen kunnen proberen af te brengen mocht er contact zijn.

Cobi Nijhuis van NS Nazorg: 'De spoorbranche draagt hiermee bij aan suïcidepreventie. Het overkomt ons, het ligt buiten onze invloedssfeer, maar we denken wel mee en nemen zo nodig maatregelen. Dat is natuurlijk ook in ons eigen belang want het zijn ónze medewerkers die het risico lopen een post-traumatische stressstoornis te ontwikkelen. Daarom investeren wij in goede opvang en nazorg. Anders kan de stress die is opgebouwd na een schokkende gebeurtenis zich niet ontladen.'

Voor een goed herstel na een aanrijding is het essentieel dat er aandacht en oog is voor de behoeften van het betrokken perso-

neel. Bij NS gebeurt dit door directe opvang door leidinggevendenden in de wachtdienst. De eigen leidinggevende regelt vervolgens professionele hulp door het Instituut voor Psychotrauma en zet – niet onbelangrijk – een vangnet van eigen personeel in dat getraind is om een luisterend oor te bieden. ‘Want je verhaal vertellen aan een collega die weet wat je doormaakt is een goede uitlaatklep gebleken naast de professionele hulpverlening,’ licht Cobi toe.

Nabestaanden

Ook voor de nabestaanden is er zorg en aandacht. Na een suicide tracht NS door het sturen van bloemen of een Nazorgkaart de familie een hart onder de riem te steken. NS Nazorg kan samen met de teammanager van de machinist in gesprek gaan met de nabestaanden om zo veel mogelijk ‘blinde vlekken’ helder te krijgen, waardoor er op dat gebied rust komt in hun hoofd.

Door een luisterend oor en erkenning van hun situatie kan NS bijdragen aan het welzijn van de nabestaanden. Zónder in de rol te stappen van de hulpverlener, want NS is en blijft een vervoerbedrijf. Na een of twee gesprekken, of eventueel een bezoek aan het Landelijk Monument voor Spoorwegongevallen (Park Nieuweroord te Utrecht), verwijst NS Nazorg de rouwendenden door naar de reguliere gezondheidszorg.

Kennis

NS Nazorg biedt door het delen van kennis over normale en meer gecompliceerde rouw ook ondersteuning aan medewerkers die te maken krijgen met verlies op het werk of in het privéleven. Onverwerkt verdriet of gestolde rouw ligt vaak ten grondslag aan ziekte. Hoe meer kennis over dit onderwerp aangeboden wordt, hoe gezonder een bedrijf kan worden.

Wat voor de ene medewerker een situatie is die stress oproept of behoorlijk belastend is, kan voor de ander een traumatische

ervaring zijn. Het gaat daarbij om de balans tussen de ernst van de gebeurtenis en wat iemand als individu aankan: de verhouding tussen draaglast en draagkracht. Het eigen vermogen om met een gebeurtenis om te gaan, heeft onder andere te maken met leeftijd, levenservaring, geslacht, eerdere traumaervaringen en met de sociale omgeving. Wanneer iemand niet in staat is de moeilijke gebeurtenis die hem of haar overkomt te hanteren, is de kans op een traumaervaring groot.

De wijze waarop iemand reageert, kan vreemd lijken maar is meestal een normale reactie op een abnormale gebeurtenis. Het betekent dus niet dat iemand gek aan het worden is (hoewel hij dat idee zelf wel kan hebben). Door de ervaring is de totale waarneming en beleving veranderd en begrijpt de persoon zowel zichzelf als de wereld om hem heen niet meer. Daardoor is zijn wijze van reageren soms zeer verwarrend voor de omgeving. Dat maakt de kans dat iemand door zijn collega's en zijn leidinggevende begrepen wordt kleiner en er is een grotere kans op 'sociale kortsluiting' op de werkvloer.

De meeste mensen hebben van nature de kracht om een belastende of traumatiserende gebeurtenis te boven te komen, waarbij de steun van mensen om hen heen, zowel thuis als op het werk, van groot belang is. De aard van of de beroepscode in het werk zorgt er soms voor dat er weinig steun is. Bij artsen, met name specialisten, heeft men lange tijd verwacht dat zij er maar tegen moeten kunnen als er iemand onder hun handen sterft of wanneer ze een patiënt de boodschap moeten geven dat medische behandeling geen zin meer heeft. 'Echte dokters huilen niet' was het adagium.⁵ Gelukkig is hiervoor steeds meer aandacht tijdens de opleiding, want juist in deze beroepsgroep is zelfzorg extra van belang. Hoe je het ook wendt of keert, door emotioneel belastend werk stapelen de emotionele ervaringen zich vaak ongemerkt op. Als er geen uitlaatklep is, thuis of op het werk, en alles binnengehouden wordt of verpakt in cynisme, grappen of een kritische houding, dan wordt de toren

van emotionele ervaringen steeds hoger, tot deze op een bepaald moment te hoog wordt en omvalt. Soms wordt iemand op een onbewaakt ogenblik overvallen door die opgestapelde emoties, wanneer bijvoorbeeld muziek, een beeld, een filmfragment, een geurvlaag of een dichtregel hem in aanraking brengt met de betreffende ervaringen. Die ongeplande gevoelsontlading noemde een arts zijn 'Bambi-syndroom'. Hij had zichzelf op een middag huilend naast zijn dochttertje aangetroffen, kijkend naar een emotioneel fragment in een tekenfilm. Zijn emotionele werkstress kwam op die manier naar boven. Zo'n ontlading kan iemand ook krijgen tijdens een concert, bij een doelpunt van zijn favoriete voetbalclub of bij het kijken naar een programma als Spoorloos.⁶

Ingrijpende verlieservaringen

Sommige verlieservaringen hebben een grote impact op mensen. Het gaat om verlies van personen of zaken die voor mensen uiterst waardevol en nauwelijks of niet te vervangen zijn. Het betreft dus niet alleen overlijden, maar kan ook verlies van relatie of werk zijn. Zelfs Freud reserveerde het begrip rouw niet alleen voor een verlies door overlijden. Voor hem betekende het ook dat een belangrijk referentiepunt in iemands leven verdwijnt. De afwezigheid wordt onuitwisbaar in diens geheugen gegrift. Door te ontkennen dat het om rouw gaat en door de rouw niet te nemen, kan zich een depressie ontwikkelen. De enorme toename van depressie in onze samenleving is mogelijk toe te schrijven aan het feit dat rouw steeds minder zichtbaar is of zichtbaar mag zijn.⁷ Als dat zo is, dan zou het betekenen dat aandacht voor rouw preventief kan werken. Dat is niet alleen voor de werknemer belangrijk maar ook voor het bedrijf (zie voor cijfers de Inleiding).

De volgende gebeurtenissen kunnen leiden tot een ingrijpende verlieservaring.⁸ De impact van die ervaring hangt samen met de betekenis van het verlies, de omstandigheden (zoals bijvoorbeeld leeftijd en informele steun) en de draagkracht van de betreffende persoon.

Iemand verliezen door de dood

Bijvoorbeeld wanneer een ouder, broer, zus, kind of partner overlijdt.

An was een paar dagen in het buitenland voor haar werk. Toen ze thuiskwam, was haar zoon van twintig onvindbaar. 's Avonds vond haar man hem: hij had zich opgehangen bij het meertje waar hij altijd zo graag kwam.

Verlies van erbij horen (bij een familie, werkkring, volk)

Voorbeelden hiervan zijn de conciërge op school, die gevlucht is uit zijn land dat in oorlog was. De collega die in Colombia geboren is en door Nederlandse ouders geadopteerd, de politicus die uit de partij wordt gezet, de man die geen contact mag hebben met zijn kinderen, de secretaresse die in een Jehovagemeenschap opgegroeid is maar eruit is gestapt, iemand die door overplaatsing zijn jarenlang vertrouwde werkplek en dus zijn collega's moet missen, als homo buitengesloten worden bij collega's, bij ontslag en dus verlies van werk, inkomen en collega's.

Youssef is zoon van Irakese ouders maar opgegroeid in Nederland. Hoewel hij pas twee was toen ze vluchtten, heeft hij een onstilbaar verlangen naar zijn geboorteland en met name naar de familie. Hij vindt hiervoor weinig begrip in de autospuiterij waar hij werkt. 'Je kent dat land niet eens!' zeggen zijn collega's. Maar de vanzelfsprekendheid waarmee zij het hebben over de familie die op bezoek komt, de familiefeestjes, zelfs de onderlinge ruzies, daar kan hij jaloers op zijn. Hij kan nooit even op bezoek bij een oom of een neef en zijn grootouders heeft hij zelfs nooit gekend. Hij werkt hard en neemt alle overwerk aan om te sparen voor een reis naar zijn geboortegrond en zijn familie.

Verlies door scheiding

Bijvoorbeeld verlies van een ouder, kind of partner bij echtscheiding maar ook scheiding van kinderen en hun ouders in een oorlogssituatie.

De vrouw van Stefan is al tijdens haar zwangerschap bij hem vertrokken. Zijn zoontje heeft hij slechts een paar keer mogen zien. Alimentatie mag hij wel betalen en niet zo weinig ook. Hij stort zich steeds meer op zijn werk om niet aan zijn verlies te hoeven denken. Zelfs kijken naar het enige fotootje dat hij van zijn zoon heeft verdraagt hij niet. Liever neemt hij er nog een klus bij.

Verlies van gezondheid

Dat kan zowel de lichamelijke als geestelijke gezondheid van de werknemer zijn of van iemand uit zijn gezin. Maar het gaat ook over het lichaam dat niet doet wat verwacht wordt, zoals bij ongewenste kinderloosheid.

Maartje werkt op een afdeling met veel jonge mensen. Dan is de een zwanger, dan de ander net bevallen. Regelmatig wordt haar gevraagd wanneer zij aan kinderen begint. Dat zij en haar partner al jaren aan het dokteren zijn en ze langzaam de hoop op een kindje heeft opgegeven, vertelt ze niet. Kraamvisites bij collega's probeert ze met smoesjes te ontlopen. Het doet te veel pijn en ze vraagt zich af of ze niet een overplaatsing kan vragen naar een minder 'vruchtbare' afdeling.

Verlies van materiële zaken

Bijvoorbeeld het ouderlijk huis door brand, faillissement van het eigen bedrijf of een dierbaar voorwerp verliezen door diefstal.

Niek had zijn bedrijf eigenhandig opgebouwd en langzaam maar zeker uitgebouwd. Hij gunde zich nauwelijks vrije tijd en ook zijn

gezin moest het vaak zonder hem doen. Toen op een avond de bliksem insloeg en zijn bedrijf tot de grond toe afbrandde, voelde het alsof hij alles kwijt was. De moed om weer opnieuw te beginnen was ver te zoeken.

Stapeling

Vaak stapelen verschillende verliezen zich op, zoals blijkt uit de verhalen van meerdere mensen. Yassin Saddiki krijgt als vijftienjarige te maken met ziekte van zijn vader en verliest daardoor zijn eigen jeugd. Vervolgens wordt hij geconfronteerd met de dood van zijn vader en het verlies van een herinneringsplek, omdat zijn vader in Marokko wordt begraven. Nellie van Oss wordt ernstig ziek, kan haar geliefde werk niet meer doen en verliest de voor haar zo belangrijke contacten op de werkvloer. Roy Grinwis raakt ernstig gewond tijdens een zelfmoordaanslag in Afghanistan en kan het werk waar hij voor is opgeleid niet meer doen. De vrouw van Fred Trum is jarenlang psychisch ziek en alcoholverslaafd. Hij heeft de zorg voor hun vijf kinderen en krijgt te maken met de zelfdoding van zijn vrouw. Toon Liebrechts krijgt te maken met een zeer ernstig ongeluk tijdens bedrijfswerkzaamheden, een strafrechtelijk onderzoek op het werk inclusief een nachtje cel en een bedrijfsongeval waarbij drie werknemers om het leven komen. In het kader hieronder volgt een meer uitgewerkt voorbeeld van hoe verliezen zich op kunnen stapelen.

Hoe bij Eduard de verliezen zich opstapelden

Aan het begin van het gesprek met Eduard Mamczyc (1954), vertelt hij dat hij moeilijk uit zijn woorden komt. Zeker bij emoties, dan wordt het hem snel te veel. Dat is deels zijn probleem: hoe vind ik woorden voor wat ik ervaar?

Ed komt uit een gezin waarin nauwelijks over emoties werd gesproken. Zijn vader was van Poolse afkomst en bleef na de oorlog

hier om met Eds moeder te trouwen. Zijn vader kon en wilde niet over zijn verleden spreken, hij trok een muur op om zich heen.

Ed trouwde met Ankie. Ook zij is afkomstig uit een gezin waarin emoties moeilijk bespreekbaar waren. Beiden hebben een voorbeeld gemist en vinden het binnen hun eigen gezin ook moeilijk naar elkaar uit te spreken wat ze echt voelen.

Na afronding van een mbo-opleiding elektrotechniek werkte Ed lang bij de Cehave in Veghel. Dat was een fijne werkplek waar hij zijn vak kon uitoefenen en prettige, vaste collega's had. Hij werkte graag in een team en had de hoop ooit leidinggevende te worden. In de jaren tachtig manifesteerde zich bij hem echter een aangeboren hersenafwijking (arterioveneuze malformatie), die een verhoogd risico geeft op hersenbloedingen en epileptische aanvallen. Er volgde een operatie maar die had niet het gewenste effect. Toen hij de mogelijkheid aangreep om in Parijs door gespecialiseerde artsen geopereerd te worden begon de ellende pas echt en volgde er een opeenstapeling van verliezen. Want in diezelfde tijd vroeg zijn werkgever collectief ontslag aan voor het team, wat leidde tot outsourcing naar een ander bedrijf. Ed moest een nieuwe start maken terwijl zijn gezondheid achteruitging. Hij had in toenemende mate het gevoel dat niemand hem nog begreep en voelde zich erg eenzaam. Hij had geen plezier meer in zijn werk en realiseerde zich dat hij nooit meer een functie zou krijgen op het niveau dat hij wilde.

De operaties in Parijs werden geen succes. Er volgde een operatie in München, waarbij de toenemende kans op een hersenbloeding werd stopgezet, maar het gewenste effect op de epilepsie bleef uit. Ed raakte voor de helft in de wao. Hij ervoer het als een groot verlies, niet in de laatste plaats voor zijn gezin. Hij stond in de overlevingsstand en zijn kinderen vonden het moeilijk zijn reacties te plaatsen. Het voelde voor hem alsof alles voor niets was geweest en hij zag zichzelf als een last voor

anderen. Het ging zo bergafwaarts dat hij in de crisisopvang terecht kwam.

Op het werk was het moeilijk. Zijn leidinggevende had zijn handen vol aan een heel team van rouwende werknemers die hun vertrouwde werk kwijt waren. Naast deze leidinggevende was er niemand die speciale aandacht had voor de situatie van Ed.

Nu hij erop terugkijkt, ziet hij wel in dat zijn leidinggevende veel heeft geleerd. Ed ervaart dat hij echt luistert en aan hem merkt wanneer het niet goed gaat. Hij stimuleert Ed om dingen los te laten. Want door zijn perfectionisme en zijn beperking heeft hij voortdurend het gevoel dat hij tekortschiet.

In de beschreven casus beginnen de verliezen al in het gezin van herkomst met een waarschijnlijk getraumatiseerde vader en een opvoeding waarbij niet het instrumentarium aangereikt wordt om met emoties om te gaan. Dan volgen ziekte, verlies van werk, verlies van toekomst, de moeilijke thuissituatie ten gevolge van deze gebeurtenissen en het leren leven met een blijvende beperking. Een zodanige stapeling dus dat die overspoelend is.

Overspoeling is een kenmerk van ingrijpende verlieservaringen. Ze raken de kern van het bestaan waardoor de ervaring nauwelijks te verdragen is. Dat maakt dat veel mensen in de overlevingsstand gaan, zeker wanneer verliezen zich opstapelen. Mensen kunnen dan drie reactiepatronen vertonen. Ze kunnen gaan *bokken* en zich verzetten. Ze gaan staken, ondermijnen bedrijfsprocessen, voeren actie of zetten procedures in gang. Ze nemen dan de (aan)klagersrol op zich. Mensen kunnen ook gaan *wrokken* over wat hun wordt aangedaan. Dan gedragen ze zich als een slachtoffer. Of ze kunnen *buigen* en accepteren wat hen is overkomen.⁹ Wanneer het bij het laatste patroon niet om een passieve maar een actieve reactie gaat, levert dat uiteindelijk de meeste vrijheid op. Ze kunnen dan nieuwe stappen zetten en weer verbindingen aangaan. Maar het is ook de reactie die het meest vraagt en vaak veel tijd nodig heeft.