

Hana Stela Hrovatin

ŽALOVANJE NA DELOVNEM MESTU

»Žalovanje na delovnem mestu je tema, o kateri je težko spregovoriti, pa vendar menim, da bi se moralo o tem več govoriti. Smrti se dogajajo vsakodnevno in v svojem življenju se s tem vsak, hoče noče, sreča. Žalovanje je lahko zelo težko in premalokrat se zavedamo, kako dolgo lahko traja. Še posebej težko je lahko prvo leto, ko pridejo vsi ‚prvi‘ – prvi rojstni dnevi, prvi prazniki ipd. – brez ljubljene osebe. Takrat je težko, čustveno in želim si, da bi se zavedali, da je to povsem normalno in človeško, ter da bi se to upoštevalo tudi na delovnem mestu. In čeprav vsak žaluje na svoj način, je pomembno, da si žalovati dovolimo, saj nas to celi ter omogoča, da situacijo sprejmemo in gremo z življenjem naprej.«

Žalovanje je univerzalno in je ena najbolj bolečih stvari, ki jih bomo verjetno vsi doživeli v življenju. Izguba ljubljene osebe vpliva na vse vidike našega življenja, vendar pa žalovanje na delovnem mestu le redko obravnavamo. Večina organizacij ne upošteva, kako žalovanje na delovnem mestu vpliva na zavzetost in dobro počutje zaposlenih. Prednosti izobraževanja o tem, kako do žalujočega pristopiti ob vrnitvi na delo, so predvsem to, da se lahko vodja in drugi opremijo s primernimi pričakovanji, s primernimi vprašanji, ki jih lahko zastavljajo žalujočemu, in posledično z oblikovanjem ugodnega delovnega okolja tako za žalujočega kot za druge zaposlene.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Kritični psihološki razbremenilni pogovor je prvi predstavil Jeffrey T. Mitchell leta 1983, to pa je povzročilo razmah raziskovanja in izpopolnjevanja psiholoških razbremenilnih pogovorov. Začetki pa segajo že v drugo svetovno vojno, ko je general George C. Marshall (1944 v Bisson, McFarlane in Rose, 2000) pisal o tem, kako so vojaki, ki so prišli iz bitke, vsaj sedem ur porabili za to, da so se odpočili in poročali o bojevanju. Čeprav je bil pogovor sprva namenjen zbiranju taktičnih informacij, je general George C. Marshall opazil pozitivne učinke pripovedovanja o dogodkih na čustveno stanje vojakov in njihovo sprostitvev. S tem je postavil temelje za razumevanje pomena izražanja čustev, žalovanja in osebnih odzivov v kriznih situacijah (Bisson, McFarlane in Rose, 2000).

Drugi teoretski okvir, iz katerega izhaja psihološki razbremenilni pogovor, je skupinska terapija. Lindy, Green, Grace in Titchener (1983, v Bisson, McFarlane in Rose, 2000) so pri delu s travmatiziranimi skupinami opisovali pojav t. i. travmatske membrane, ki nastane okoli ljudi, ki jih je doletela skupna travma. Ta skupna izkušnja ustvarja podobna čustva in občutke znotraj skupine, pri čemer se razbremenilni pogovor osredotoča na kolektivno prilagajanje, ne zgolj na individualno obravnavo.

Psihološki razbremenilni pogovor se je nato začel uveljavljati tudi v kontekstu svetovanja ob žalovanju, zlasti po letu 1944, ko so se pojavile prve sistematične raziskave o fazah žalovanja in oblikah pomoči žalujočim. Sčasoma se je svetovanje ob žalovanju razvilo v samostojno področje psihološke pomoči (Bisson, McFarlane in Rose, 2000).

Pri svetovanju žalujočim se pogosto pojavlja tiho pričakovanje, da se bo posameznik po določenem času „popravit“ ali „vrnil v normalno stanje“. Vendar gre pri žalovanju za izjemno zahteven in pogosto dolgotrajen proces, kjer posameznik ne more nadomestiti izgube, ampak se mora postopno naučiti živeti z njo. Cilj ni pozaba, temveč ponovna sestava življenja in prilagoditev novi realnosti. Pomembno je, da oseba znova vzpostavi občutek nadzora nad svojim življenjem. To se lahko v delovnem okolju odraža tudi kot prekomerna zavzetost ali umik, zato je ključnega pomena, da tako delodajalci kot sodelavci razumejo, da se žalovanje ne zaključi v nekaj tednih, temveč lahko traja mesece ali leta in se izraža na več ravneh: psihološki, telesni, kognitivni in socialni (Harris in Winokuer, 2019).

Po podatkih *Grief Recovery Institute* (Inštituta za okrevanje po žalovanju) letni strošek, ki ga organizacije utrpijo zaradi zmanjšane produktivnosti ob izgubi zaposlenih ali njihovih bližnjih, znaša kar 75 milijard dolarjev (Sheehan, 2008). Žalovanje je pogostejše, kot si morda predstavljamo – v raziskavi med 1200 delovno aktivnimi prebivalci Kanade jih je kar 96 % poročalo o vsaj eni osebni izgubi, 78 % jih je v času raziskave doživljalo žalost, medtem ko je 20 % poročalo o hudi ali ekstremni žalosti (Sheehan, 2008).

Žalovanje pri večini posameznikov poteka v štirih značilnih fazah:

1. Faza šoka (1–7 dni): posameznik izve za izgubo in pogosto doživlja močna čustva ali čustveno otopelost.
2. Faza protesta in hrepenenja (do 3 mesece): čustveno intenzivna faza, v kateri oseba močno pogreša umrlega.
3. Faza obupa in dezorganizacije (do 1 leta): oseba se začne zavedati trajnosti izgube, kar lahko vodi v obup, zmedo in notranjo dezorganizacijo.
4. Faza reorganizacije življenja (približno 1 leto): postopno prilagajanje na novo realnost, iskanje novih poti in ponovna vzpostavitev ravnotežja.

Žalovanje pogosto vključuje čustva, kot so žalost, tesnoba, krivda, jeza, obup in osamljenost, kar se kaže v vedenju (npr. jok, utrujenost, socialni umik), pa tudi v kognitivnem delovanju – posameznik je lahko manj zbran, bolj pozabljiv, zmeden ali čustveno razdražljiv (Shulman, 2018). Na delovnem mestu se to lahko kaže v zmanjšani koncentraciji, slabšem odločanju, povečani napetosti v odnosih in večji verjetnosti za nezgode pri fizičnem delu (Bisson, McFarlane in Rose, 2000; Charles-Edwards, 2009; Shulman, 2018).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Zahodna družba je osredotočena na racionalnost in učinkovito porabo časa. Ker so delovna mesta namenjena proizvodnji blaga in storitev ter so osredotočena na produktivnost in učinkovitost, je lahko vse, kar to proizvodnjo moti, problematično – tako za organizacijo kot za

zaposlene, ki žalujejo. Čeprav želijo biti organizacije in vodje empatični, morajo biti tudi učinkoviti in produktivni. Zaradi tega lahko pride do tako imenovanega paradoksa empatije in učinkovitosti, konflikta med cilji delovnega mesta in individualnimi potrebami žalujočih zaposlenih (Barclay in Kang, 2019).

Obstajata dva formalna načina, s katerima lahko organizacije nehotе okrepijo paradoks empatije in učinkovitosti. Prvi so dodatni dnevi dopusta zaradi osebnih razlogov, drugi pa so programi pomoči zaposlenim. Oboje lahko nenamerno odvzame pravico do žalovanja in pošlje sporočilo – ne le zaposlenim, ki so žalovali, temveč tudi vodjam in sodelavcem – da je žalovanje manj primerno za delovno mesto. Organizacije, ki zagotavljajo dodatni dopust, običajno dajejo le od enega do pet dni plačanega dopusta, odvisno od vrste sorodstvenega razmerja osebe, ki je umrla. Na ta način lahko organizacijske politike sporočajo, kako dolgo naj traja žalovanje in katere vrste izgub so za žalovanje bolj sprejemljive. Število dodeljenih prostih dni krepi idejo, da mora zaposleni izgubo »preboleti« dokaj hitro. To pomeni, da se zaposleni po dopustu lahko vrnejo oziroma se morajo vrniti na delo in biti produktivni – ne glede na to, da lahko žalovanje traja mesece ali leta. Trajanje dopusta za žalovanje pogosto odraža hierarhijo izgube, saj formalno določa, katere vrste odnosov naj bi bile bolj ali manj pomembne – na primer več dni dopusta za izgubo zakonca ali otroka ter manj za člane razširjene družine. Takšna ureditev pogosto ne upošteva raznolikosti sodobnih družinskih struktur. Poleg tega številne politike žalovanja ne priznavajo določenih vrst izgub, kot so spontani splavi ali razhodi z življenjskimi partnerji, zaradi česar se te izgube lahko dojemajo kot manj legitimne. To lahko dodatno oteži proces žalovanja (Barclay in Kang, 2019). Programi pomoči zaposlenim (*Employee Assistance Program* – EAP) so del »paketa ugodnosti« za zaposlene in so drugi način, kako organizacije žalujočim zaposlenim ponujajo formalno podporo. Čeprav lahko takšni programi pripomorejo k dobremu počutju zaposlenih, pa je *outsourcing* pomoči oz. pomoč od zunaj, v okviru služb za pomoč uporabnikom, lahko še eno sredstvo, s katerim organizacije utrjujejo idejo, da učinkovitost ni združljiva z empatijo. Podobno lahko zanašanje na programe EAP zmanjša težo odgovornosti za ravnanje z nekom, ki trpi, in predstavlja način, da se vodje in sodelavci izognejo žalovanju zaposlenega (Barclay in Kang, 2019).

Smernice za prihodnje raziskave upravljanja človeških virov (HRM) na področju žalovanja

Cleveland in sodelavci (v Barclay in Kang, 2019) trdijo, da bi se moralo upravljanje človeških virov premakniti od ekonomsko usmerjenega pristopa, ki v ospredje postavlja potrebe ter želje vodstva in delničarjev, k bolj humanemu pristopu, ki v ospredje postavlja interesne skupine, kot so zaposleni, njihove družine in skupnosti, s poudarkom na »spoštovanju človečnosti«. Čeprav dodatni dnevi dopusta ob smrti v družini – t. i. sočutni dopust – zaposlenim omogočijo čas za urejanje logističnih zadev, kot so priprava in udeležba na pogrebu, pa tak dopust pogosto ne naslavlja samega procesa žalovanja. Pri tem se ne upošteva intenzivnih čustev, ki spremljajo izgubo, niti zapoznelih sekundarnih posledic, kot so vpliv na delovno uspešnost, izguba dohodka ali spremembe v družinskih vlogah. Nekatere organizacije sicer zagotavljajo osnovno, kratkoročno podporo v neposrednem obdobju po smrti, vendar je dolgoročna podpora precej redkejša. V tem kontekstu bi bilo koristno raziskati:

- **Koliko dopusta bi zaposleni dejansko potrebovali**, če bi imeli na voljo več kot le nekaj dni takoj po izgubi – na primer z večjo časovno fleksibilnostjo ali možnostjo razpršene izrabe dopusta;
- **Kako tak dopust vpliva na zaposlenega**, z vidika simptomov žalovanja, uspešnosti pri delu in osebnega počutja;
- **Kako žalujoči doživlja organizacijsko podporo**, tj. ali delo doje ma kot okolje, ki spodbuja okrevanje, ter kakšen vpliv ima to na dolgoročne izide, kot so zavzetost, prisotnost na delu in fluktuacija (Barclay in Kang, 2019).

Čeprav je v nekaterih okoljih opazen spodbuden premik k bolj razumevajočemu in razsvetljenemu razmišljanju o žalovanju, pa so tovrstne prakse še vedno oddaljene od vsakdana številnih podjetij. V mnogih organizacijah še vedno prevladuje avtoritaren, ukazovalen pristop, kjer se zdi, da je žalujočemu čas za predelavo izgube določen. Takšen pristop škodi motivaciji številnih zaposlenih, ki vse prepogosto hodijo na delo z občutkom, da so bolj žrtve kot ugledni in cenjeni sodelavci (Barclay in Kang, 2019).

Da bi se temu izognili, organizacije potrebujejo vodje, ki so dovolj čustveno pismeni in razumejo, da so vedënja, kot so umik, jeza ali depresivnost, normalen in zdrav del žalovanja. Čeprav bi bila ta vedënja

v drugih okoliščinah morda označena kot neprimerna, je v kontekstu izgube ključno, da jih ne obsojamo, temveč priznamo kot naraven odziv. Čeprav lahko včasih pride tudi med delovnim časom do močnih čustvenih izbruhov, mora biti vodja sposoben prepoznati tovrstne reakcije, ostati miren in se ne odzivati kaznovalno. Vodstvena vloga v takih situacijah zahteva empatično razumevanje, prilagodljivost in sposobnost obvladovanja nelagodja, ki ga lahko takšna čustva sprožijo (Barclay in Kang, 2019).

PREDSTAVITEV METODE

KAJ LAHKO NAREDI VODJA?

Žalovanje na delovnem mestu je izkušnja, s katero se tekom kariere sreča večina vodij. V takšnih trenutkih je ključno, da vodje vedo, kako ustrezno ravnati, da obenem **zagotovijo podporo zaposlenim in ohranijo učinkovitost delovnega procesa**. Naloga vodje je, da zagotavlja, da je delo opravljeno pravočasno in kakovostno. Vendar pa morajo vodje hkrati organizirati delovno okolje tako, da je za zaposlene **varno, vključujoče in spodbudno**, tudi v času osebnih stisk, kot je žalovanje. Uspešne vodje prepoznamo po tem, da znajo zgraditi občutek podpore in priznanja med zaposlenimi. Ko zaposleni občutijo, da jih vodstvo razume in ceni, se poveča njihova predanost in pripravljenost prispevati k uspehu podjetja – tudi v zahtevnih okoliščinah (Grief at work, b. d.).

Vodja lahko – ob podpori psihologa ali samostojno – k žalujočemu zaposlenemu pristopi **empatično**, s skrbno izbranimi vprašanji in **primernim odzivom** na izražena čustva. Ključno pri tem je **pozorno poslušanje**, brez prekinjanja ali hitrega ponujanja rešitev. Ker se čustveno stanje žalujočega lahko hitro spreminja, naj bo vodja pripravljen ista vprašanja zastaviti večkrat, v različnih časovnih obdobjih (Grief at Work, b. d.). Ob pogovoru z zaposlenim je pomembno, da vodja **jasno prizna izgubo in bolečino**, ki jo ta doživlja. Lahko uporabi preproste in iskrene besede, kot na primer: *»Vem, da smo se večkrat pogovarjali o tem, kako pomembna je družina. Zelo mi je žal za to izgubo.«* Takšna čustveno iskrena priznanja pogosto delujejo bolj pomirjujoče kot

racionalni nasveti. Vodja naj se izogiba posploševanju in primerjanju z lastnimi izkušnjami („Tudi meni se je nekaj podobnega zgodilo...“), saj nikoli ne moremo v celoti razumeti doživljanja druge osebe. Namesto tega je bolj smiselno, da zaposlenemu ponudi konkretno pomoč – npr. razbremenitev določenih nalog, krajši delovni čas ali prostor za umik. Ker so žalujoči pogosto čustveno izčrpani, morda niti ne bodo znali jasno izraziti svojih potreb, zato je pomembno, da jim vodja ponudi možnosti, med katerimi lahko izberejo. V tem procesu imajo lahko tudi sodelavci pomembno vlogo, vendar morajo biti pripravljeni na to, da bo žalujoči svojo zgodbo morda večkrat ponovil – kar je naraven del celjenja. Ob tem pa mora tudi vodja **postaviti meje**, kadar trenutek za pogovor ni primeren. Lahko zaposlenemu pojasni, da razume pomen njegove zgodbe, vendar mu ob tem predlaga drug čas ali vmes poišče drugo obliko podpore (npr. strokovno pomoč ali pogovor s svetovalcem) (Bisson, McFarlane in Rose, 2000). Za marsikaterega vodjo je najtežji del situacije prav iskanje pravih besed. Pogosto pa so dejanja in **prisotnost** pomembnejši od popolnega odziva. Namesto, da išče popolno frazo za izražanje sožalja, naj vodja izgubo prizna s svojo **prilagodljivostjo, razumevanjem in pripravljenostjo pomagati**. Odprta komunikacija, začasna razbremenitev dela ter vzpostavitev zaupanja lahko prispevajo k blaženju izzivov in učinkov povezanih z žalovanjem na delovnem mestu (Harris in Winokuer, 2019).

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

V prvi vrsti je metoda primerna za vse vodje in psihologe, zaposlene v podjetjih, ki se pri svojem delu srečajo z žalujočimi zaposlenimi. Dobro je, da tako vodja kot psiholog poznata postopke v primeru smrti zaposlenega ali njegovega bližnjega. Hkrati pa je pomembno, da se znata na žalujočo osebo tudi primerno odzvati, postavljati primerne vprašanja in izražati empatijo, na način, ki je lahko blagodejen. Zgodi pa se lahko tudi, da bo žalovanje ene osebe vplivalo na druge zaposlene, zato je dobro, da so vsi zaposleni vključeni v socialne interakcije. Če je treba delo razdeliti med zaposlene, ne smemo pozabiti tudi na to, da se zahvalimo tistim, ki pomagajo in prevzemajo dodatno delo (Bisson idr., 2000; Thompson in Bevan, 2015).

KAKO METODO IZVEDEMO?

Kadar se vodja v podjetju sooči s situacijo žalujočega zaposlenega, je pomembno, da upošteva naslednje:

1. Kakšne postopke ima njihovo podjetje, kadar je hudo bolan ali umre zaposleni in/ali njegov bližnji.
2. Če je zaposleni dlje časa odsoten od dela, je pomembno, da je z njim v stiku. Prav tako pa, da v stiku z zaposlenim ostanejo tudi nekateri sodelavci.
3. Ključno je ustvariti okolje, ki posamezniku omogoča, da postopoma okrevja in napreduje – tako osebno kot tudi poklicno.
4. Vodja naj se pozanima o programih pomoči, ki jih ponuja njegovo podjetje.
5. Vodja naj bo v zgled. Če se vodja vede empatično in razumevajoče, se bodo tako bolj verjetno vedli tudi drugi zaposleni.

Velikokrat pa je potrebna le prava mera empatije in primernega odzivanja. Primerna vprašanja, ki jih lahko vodja ali psiholog zastavi žalujočemu zaposlenemu v tem primeru, so npr.:

- Ali bi želeli, da jaz ali pa kdo drug deli s preostalimi zaposlenimi informacije v zvezi z izgubo?
- Za katere informacije in podrobnosti bi želeli, da vedo tudi drugi?
- Ali želite o dogodku govoriti ali bi se raje osredotočili na delo?
- Katere so trenutno vaše potrebe? Zasebnost? Pomoč pri delu?

Tri glavne smernice, ki naj se jih vodja drži, pa so:

- **Podpora in spoštovanje zasebnosti:** Ko je vodja obveščen o izgubi, naj vpraša žalujočega, ali želi, da so o tem obveščeni tudi člani ekipe. Zasebnost med žalovanjem je prav tako pomembna kot podpora. Nekateri zaposleni morda še ne bodo želeli deliti svoje izgube, drugi pa bodo morda želeli, da so sodelavci o tem obveščeni (Harris in Winokuer, 2019).
- **Lajšanje vrnitve po žalovanju:** Če si zaposleni vzame dodatne dneve dopusta zaradi osebnih razlogov – žalovanja, naj vodja preveri, kako lahko spremeni njegovo delovno obremenitev, da se bo lažje vrnil na delo. Pomembno je, da vodja prilagodi svoja pričakovanja žalujočim zaposlenim, saj lahko nekaj časa traja, da se ponovno

prilagodijo na delo. Manjša delovna obremenitev jim bo olajšala prehod nazaj na delo in jim dala občutek podpore (Harris in Winokuer, 2019).

- **Načrtovanje preverjanja, kako se spopadajo z žalovanjem:** Ob vrnitvi žalujočega zaposlenega na delovno mesto naj vodja načrtuje več preverjanj njegovega počutja in podpore. Prvi pogovor je smiselno opraviti že prvi dan po vrnitvi, nato pa še približno teden dni pozneje in ponovno okoli en mesec po izgubi. Takšen pristop omogoča vodji, da pravočasno zazna morebitne stiske in se ustrezno odzove. Pomembno je razumeti, da je žalovanje zelo individualen proces. Nekateri zaposleni bodo najintenzivneje čustveno prizadeti v prvih dneh, pri drugih pa se lahko odzivi pojavijo z zamikom – ali pa jih izrazijo na manj opazen način. V vsakem primeru je ključno, da se zaposlenemu omogoči prostor in čas, ki ga potrebuje za okrevanje (Harris in Winokuer, 2019).

PRIMER UPORABE METODE

V enem izmed podjetij je zaposlenemu Maticu v prometni nesreči tragično umrl šestmesečni sin. Dogodek je močno pretresel tudi njegove sodelavce, ki so ob novici začutili veliko tesnobe in negotovosti. Pred Maticovo vrnitvijo na delovno mesto se je njegova vodja v sodelovanju s psihologom odločila, da organizira srečanja s preostalimi člani njegove ekipe. Ta srečanja so potekala v manjših skupinah, kjer so imeli zaposleni priložnost izraziti svoje občutke, pomisleke in vprašanja. Ključno je bilo, da so se počutili varno in slišano, kar je vodja spodbujala s pozornim poslušanjem in odprto komunikacijo. Čeprav so številni sodelavci poročali, da jim je bilo o teh temah sprva neprijetno govoriti, so obenem izrazili olajšanje, da so končno lahko delili svoje misli in občutke. Mnogi so bili presenečeni, da so tudi drugi doživljali podobna čustva, čeprav so že nekaj dni skupaj delali. Pokazalo se je, da so preprosto potrebovali »dovoljenje« in varen prostor, da lahko o tem spregovorijo – saj tovrstne teme običajno niso del vsakodnevnih pogovorov na delovnem mestu. Ko se je Matic vrnil, se je vodja najprej individualno srečala z njim. Postavila mu je nekaj ključnih vprašanj: ali želi govoriti o izgubi, kakšna

podpora bi mu ustrezala, ali si želi več zasebnosti ali morda pomoči pri delu. Matic se je odločil za takojšnjo vrnitev na delovno mesto. V prvem tednu po vrnitvi ga je vodja dnevno spremljala, v naslednjih tednih pa je stike z njim ohranjala enkrat do dvakrat tedensko. Matic se je zdel navzven stabilen in je svoje naloge opravljal podobno kot pred dogodkom. Sodelavci so v prvih tednih izražali sočutje, vendar so sčasoma čustveni odzivi v kolektivu zamrli. Sčasoma so se pojavile težave – nekateri sodelavci so začeli dvomiti v Matičevo čustveno pristnost, češ da se obnaša, kot da se ni nič zgodilo. Ti komentarji so ga močno prizadeli, kar je privedlo do novega izostanka z dela za nekaj dni. Obenem pa se je ena od sodelavk, ki je pred leti doživela neuspelo nosečnost, ob Matičevi vrnitvi ponovno znašla v stiski. Dogodek je v njej sprožil močna čustva žalosti. To kaže, kako **lahko žalovanje enega zaposlenega vpliva na duševno zdravje drugih članov kolektiva** (Barclay in Kang, 2019).

Ta primer jasno prikazuje, kako pomembna je **vloga vodje** pri ustvarjanju varnega delovnega okolja ob vrnitvi žalujočega zaposlenega. Maticu je pomagala vrnitev v delovno rutino, vendar so ga neprimerni komentarji globoko prizadeli, kar kaže, kako krhko je okrevanje v takšnih okoliščinah. Zato je ključno, da se z ostalimi člani ekipe pogovorimo pred vrnitvijo žalujočega sodelavca. Pomembno je, da zaposleni razumejo svoj vpliv na skupno klimo in se zavedajo, da lahko s svojimi odzivi tako pomagajo kot tudi nehote povzročijo dodatno škodo. Poleg tega pa moramo biti pozorni tudi na druge člane ekipe, ki se ob takšnih dogodkih znajdejo v ponovnem žalovanju ali stiski. V takih primerih je treba **odzive prepoznati, jih spoštljivo nasloviti** in po potrebi nuditi podporo – enako kot pri primarnem žalujočem.

VLOGA PSIHOLOGA

Ključna vloga psihologa v podjetju je ta, da usmerja vodjo ter mu svetuje, kako lahko z zaposlenim vzpostavi stik in mu čim bolj pomaga, hkrati pa lahko tudi sam ponuja psihološko oporo zaposlenemu, če jo ta potrebuje. Vodji lahko pomaga tudi pri pogovorih z drugimi zaposlenimi, da lažje spregovorijo o nastali situaciji, ter pomaga oblikovati varen prostor, kjer vsak lahko izrazi svoja občutja, misli in skrbi.

Žalovanje je večdimenzionalen in unikaten odgovor na pomembno izgubo v posameznikovem življenju. Psiholog naj pri zaposlenemu priznava izgubo in izreče svoje sožalje. Ponudi lahko varno okolje, kjer lahko zaposleni o svojih občutjih brez obsojanja spregovori. Pri tem se izogiba podajanju rešitev in nasvetov za nastalo situacijo, prav tako pa ne zmanjšuje teže izgube (izogibamo se stavkom, kot sta »saj bo bolje« ali »zdaj je osebi bolje«), ampak se osredotoči na to, da je pristen in da osebi resnično prisluhne, če želi o čem govoriti. Cilj, ki ga lahko psiholog žalujočemu pomaga doseči, je sprejetje smrti. Osebi lahko pomaga prepoznati in izraziti čustva ter načrtovati življenje brez umrlega, normalizira različna vedënja žalujočega ter mu ponudi podporo. Naloga psihologa je tudi, da se o žalovanju izобрази in da se zaveda, da so naloge žalovanja različne, npr. žalujoči mora sprejeti realnost izgube, sprejeti mora tudi žalost in bolečino ob izgubi, prilagoditi se mora na realnost, v kateri umrlega ni več. Sprejeti mora tudi to, da je sedaj umrl le še v njegovem spominu, in iti z življenjem naprej. Cilj, ki ga lahko psiholog skuša pomagati doseči, je ta, da oseba na svoj subjektivni način sprejme neko razlago, zakaj se je zgodila (nenavadna) smrt, in se prilagodi na stanje brez umrlega. Pomembno je tudi, da se žalujočemu da vedeti, kako pomembno je, da se dobro počuti na delovnem mestu. S pogovorom lahko namreč pomagamo pri tem, kako se človek z izgubo spopade. Ko mine nekaj časa, lahko psiholog pristopi do žalujočega in preveri, kakšno je njegovo razpoloženje in kako se spopada s situacijo. Psiholog se mora pri tem tudi zavedati, da vsak žaluje na drugačen način. Nekateri pričnejo z žalovanjem takoj, nekateri z zamikom. Nekateri izgubo zanikajo, drugi jo premlevajo. Eni o umrlem ne želijo govoriti, nekaterim pa je to stalna ali edina tema. Žalovanje pri nekaterih postane edino opravilo, pri drugih pa žalovanja ni. Žalovanje je lahko zelo intenzivno, burno, opazno, lahko pa je zelo notranje, neopazno. Psiholog mora to vedeti in tudi znati razložiti razlike med ljudmi ter to normalizirati in vedeti, da noben ekstrem za osebo ni dober, ter osebo napotiti v dodatno psihološko in/ali psihiatrično obravnavo, če se stanje dolgo časa ne izboljša.

Ker se je razbremenilni pogovor izkazal za učinkovit pripomoček v kriznih situacijah, ga lahko pri svojem delu uporabijo tudi psihologi v podjetjih – seveda, če podjetje takega strokovnjaka ima. Pri tem lahko uporabijo strukturirana vprašanja, s katerimi žalujočemu zagotovijo

občutek varnosti in opore. Psiholog naj se v pogovoru osredotoča predvsem na informacije in dejstva ter uporablja vprašanja, kot so: kje, kdaj, kdo in kako. Poleg dejstev naj psiholog zaposlenega spodbuja tudi k izražanju čustev in osebnih odzivov, vendar brez pritiska.

Pomembno vlogo ima tudi psihoedukacija. Psiholog naj zaposlenega seznani s tem, da so njegovi odzivi povsem normalni in da lahko simptomi stresa trajajo dlje časa ter da se lahko večkrat ponovno pojavijo, tudi če jih vmes že ni bilo več. Zaposlenemu lahko predstavi tudi različne načine sproščanja in razbremenitve. Kadar je to potrebno, pa ga usmeri k dodatni strokovni pomoči. Nenazadnje je bistvenega pomena, da se psiholog posamezniku zahvali za zaupanje in zagotovi, da bodo pogovori ostali zaupni – razen če si zaposleni želi drugače (Bisson idr., 2000; Thompson in Bevan, 2015).

PREVIDNOSTI IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Žalovanje je dolgotrajen proces, in čeprav se nam zdi, da morda ponujanje pomoči na delovnem mestu ni težko, se lahko hitro ujamemo v past, da se npr. pri pogovoru z žalujočim preveč osredotočamo na pozitivne plati ali da primerjamo svoje izkušnje z njegovimi. Vsak žalovanje doživlja na svoj način. O smrti nihče ne govori z veseljem in tudi večina se teme na splošno raje izogne. Tudi izogibanje pogovoru o smrti in žalovanju lahko povzroča veliko bolečine ter ustvarja napetost. Previdni moramo biti pri tem, da se zaposlenim podajo prave informacije ter da do žalujočega in teme smrti ne pristopimo nepremišljeno. Pomembno je zavedanje, da morda nekaj, kar je pomagalo meni, ne bo nujno pomagalo tudi drugemu. Pri psihološki pomoči je v prvi vrsti pomembno, da znamo človeka, ki stoji nasproti, poslušati in ga slišati. Pomembno je, da razumemo, kaj nam je povedal, in da to skušamo tudi upoštevati pri svojem delovanju. Če nam oseba pove, da potrebuje zasebnost, potem ji ne bo pomagalo, če jo bomo silili v socialne interakcije. In obratno. Previdni moramo biti pri tem, kaj *vprašamo*, in spoštovati to, kar nam oseba *pove* (Grief at work, b. d.; Bisson idr., 2000).

LITERATURA

- Barclay, L. A. in Kang, J. H. (2019). Employee-Based HRM: Bereavement policy in a changing work environment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 31, 131–148.
- Bisson, J. I., McFarlane, A. C. in Rose, S. (2000). Psychological debriefing. Effective treatments for PTSD. *Practice guidelines from the international society for traumatic stress studies*, 39, 59.
- Charles-Edwards, D. (2009). Empowering people at work in the face of death and bereavement. *Death Studies*, 33(5), 420–436.
- Harris, D. L. in Winokuer, H. R. (2019). *Principles and practice of grief counseling*. Springer Publishing Company.
- Grief at work*. (b. d.). *American hospice foundation*. <https://americanhospice1.files.wordpress.com/2014/05/gawbrochure.pdf>
- Sheehan, M. (2008). The cost of grief. *Physician's Money Digest*, 10(3).
- Shulman, L. M. (2018). *Before and after loss: A neurologist's perspective on loss, grief, and our brain*. JHU Press.
- Thompson, N. in Bevan, D. (2015). Death and the workplace. *Illness, Crisis and Loss*, 23(3), 211–225.

GRIEVING IN THE WORKPLACE

Grief is universal and is one of the most painful things we are all likely to experience, as the loss of a loved one affects every aspect of our lives. However, grief is rarely addressed in the workplace. Most organizations fail to consider how workplace grief affects employee engagement and wellbeing. The benefits of education on how to approach the grieving person when returning to work are primarily that it can equip the manager and others with appropriate expectations, appropriate questions to ask the grieving person and, as a result, a positive work environment for the grieving employee, other employees and the work itself.