

S

L

**Hartelijkheid
wanneer iets
eindigt**

O

Professioneel verlies, afscheid
en de kracht van perspectief

T

*Het nieuwe HR toont zijn ware karakter niet alleen in hoe mensen mogen groeien,
maar ook in hoe zij mogen vertrekken, loslaten en opnieuw richting vinden.*

Wat blijft

Soms vraagt groeien
niet om meer.
Maar om loslaten
wat zijn tijd heeft gehad.

Om erkennen
dat iets mooi was.
Dat iemand betekenis had.
Dat een rol, een plek,
een samenwerking
deel werd van ons verhaal.

Loslaten wist niet uit
wat geweest is.
Het geeft het
een andere plaats.

Wat geleerd werd, blijft.
Wat gegeven werd, blijft.
Wat geraakt heeft, blijft.
Wat liefdevol verbonden was,
hoeft niet vastgehouden te worden
om betekenis te behouden.

Misschien is dat
de kunst van afscheid:
meenemen wat waardevol was
zonder vast te blijven zitten
in wat voorbij is.

Zodat er ruimte ontstaat.
Voor de mens.
Voor het team.
Voor de organisatie.
Voor wat nu wil groeien.

De betekenis achter het thema

Wanneer werk ook rouw wordt:

Bij rouw denken we in de eerste plaats aan het overlijden van een dierbare. Toch kent ook het professionele leven vele vormen van verlies. Een medewerker verliest een job, een functie, een collega, een leidinggevende, een vertrouwde werkplek of het toekomstbeeld waarop hij jarenlang heeft gebouwd. Een ondernemer moet afscheid nemen van een medewerker, een vennoot, een klant, een onderneming of de overtuiging dat alles maakbaar is. Een leidinggevende gaat met pensioen en ontdekt dat niet alleen de agenda verandert, maar ook zijn positie, betekenis en gevoel ergens nodig te zijn.

Op papier lijken veel van deze gebeurtenissen beheersbaar. Er bestaan procedures, termijnen, juridische documenten, overdrachtsplannen en communicatieschema's. Maar mensen beleven geen procedure. Zij beleven wat een beslissing met hun identiteit, veiligheid, verbondenheid en waardigheid doet.

Daarom is professioneel verlies geen zacht neventhema binnen HR. Het is een strategisch thema, dat is al jaren heel duidelijk binnen mijn werk. Wanneer verlies onvoldoende wordt erkend, verdwijnt het niet. Het verhuist naar de onderstroom van de organisatie. Daar uit het zich in weerstand, cynisme, conflict, stilte, verhoogd ziekteverzuim, vertrekintentie of verlies van vertrouwen in het leiderschap. Met vaak gedrag dat onzichtbaar is gevoed want de onderstroom duwt wat zichtbaar aandacht verdient.

Een organisatie kan rationeel klaar zijn voor de volgende fase, terwijl haar mensen emotioneel nog verbonden zijn met wat voorbij is. Ze zijn als het ware loyaal aan de geschiedenis van zichzelf en de organisatie. Er komt een nieuwe structuur, een nieuwe leidinggevende of een nieuwe strategie, maar het systeem blijft zich gedragen alsof het oude nog terug kan keren. Dan ontstaat schijnbare verandering: op papier is alles anders, in gedrag en relaties blijft men vastzitten.

Stralende hartelijkheid vraagt dat organisaties niet alleen kijken naar wat moet veranderen, maar ook naar wat mensen moeten loslaten. Dat betekent niet dat elke moeilijke beslissing wordt uitgesteld of dat elk verlies therapeutisch moet worden begeleid. Het betekent wel dat we beseffen dat een professioneel einde meer is dan een administratief sluitstuk.



Vormen van professioneel verlies:

- ontslag of het onverwacht eindigen van een arbeidsrelatie;
- het verdwijnen of ingrijpend veranderen van een functie;
- een reorganisatie, fusie of overname;
- het vertrek of overlijden van een collega, leider of sleutelfiguur;
- pensionering en het loslaten van professionele verantwoordelijkheid;
- de verkoop, overdracht of stopzetting van een onderneming;
- het verlies van vertrouwen, veiligheid of verbondenheid in een team;
- het afscheid van een professionele identiteit of een toekomstbeeld

De dubbele impact: mens én organisatie:

Werk biedt meer dan inkomen. Het geeft structuur, sociale verbondenheid, status, erkenning, invloed, zingeving en een antwoord op de vraag wie iemand professioneel is. Wanneer werk of positie wegvalt, kan iemand daarom veel meer verliezen dan een contract. Zeker ook het toekomstbeeld die verandert vraagt veel aandacht.

Ook de organisatie zelf wordt geraakt. Wanneer een medewerker vertrekt, veranderen taken, posities en informele relaties. Collega's kijken mee naar de manier waarop het afscheid verloopt. Zij trekken daar conclusies uit over veiligheid, loyaliteit en leiderschap.

De manier waarop een organisatie communiceert. Zoals bij ontslag door eerlijk te zijn. Vele bedrijven zijn conflictvermijdend maar durven niet altijd alles benoemen. Dat is juist zeer belangrijk voor het kunnen loslaten, eerlijkheid in de communicatie. Hoe je als bedrijf ontslag of veranderingen communiceert is vaak krachtiger dan de waardenposter. Medewerkers onthouden of iemand waardig behandeld werd, of de boodschap eerlijk was en of de leiding verantwoordelijkheid nam. Een formeel correct proces kan menselijk alsnog ontsporen. Omgekeerd kan een moeilijke beslissing, wanneer zij helder en respectvol wordt genomen, het vertrouwen in professioneel leiderschap net versterken.

Hartelijkheid is geen besluiteloosheid:

Hartelijkheid wordt soms verward met het vermijden van pijn, conflict of grenzen. Maar een onduidelijke boodschap, uitstel of valse hoop maakt een moeilijke situatie meestal zwaarder. Hartelijkheid vraagt dus niet minder duidelijkheid, maar méér volwassen duidelijkheid.

Een hartelijke organisatie durft zeggen wat niet meer werkt. Ze neemt noodzakelijke beslissingen. Ze bewaakt de continuïteit. Tegelijk blijft ze de mens achter de functie zien. Zij vernedert niet, dekt verantwoordelijkheid niet toe en reduceert een loopbaan niet tot de reden waarom ze eindigt.

Daarom kan professioneel afscheid tegelijk zakelijk, respectvol en toekomstgericht zijn. Die combinatie vormt een wezenlijk onderdeel van het nieuwe HR.

“

Cultuur wordt
niet alleen
zichtbaar in hoe
mensen worden
verwelkomd,
maar vooral in
hoe zij worden
behandeld
wanneer hun
plaats verandert
of eindigt.

”



Perspectief ontstaat niet door verlies over te slaan:

Mensen vragen mij regelmatig wanneer ik professioneel iets rond rouw zal doen. Lange tijd vond ik dat een vreemde vraag. Ik herkende mezelf niet als klassieke rouwbegeleider en voelde ook niet dat het mijn rol was om mensen te vertellen hoe zij moesten rouwen.

Toch begrijp ik vandaag beter waarom die vraag terugkomt. Verlies is op verschillende momenten een bepalende kracht geweest in mijn leven en in mijn werk. Niet alleen door het overlijden van mijn man, maar ook door professioneel verlies, door het wegvallen van veiligheid en door het afscheid van het beeld dat ik van mezelf als ondernemer had opgebouwd.

Ik heb daardoor geleerd dat rouw ontstaat wanneer de werkelijkheid niet langer overeenkomt met het leven dat we voor ogen hadden. Soms verliezen we een mens. Soms een job, een thuis, een positie, een toekomstbeeld of een vroegere versie van onszelf.

Ontslag na mijn bevallingsverlof:

Na mijn bevallingsverlof van ons derde kind kreeg ik mijn ontslag. Op een moment waarop ik opnieuw mijn plaats zocht als moeder én professional, verloor ik mijn job, mijn zekerheid en een deel van mijn professionele identiteit. Drie maanden later kon ik voor het eerst zien dat dit pijnlijke einde mij tegelijk een opening had gegeven die ik zelf wellicht nooit had durven creëren.

Een ontslag is op papier het einde van een arbeidsovereenkomst. In werkelijkheid raakt het vaak aan eigenwaarde, verbondenheid en vertrouwen. Je vraagt je af of je inzet gezien werd, of je nog wel voldoende waarde hebt en hoe je jezelf opnieuw moet presenteren wanneer je je innerlijk vooral afgewezen voelt.

Die ervaring leerde mij dat een professioneel einde niet het einde is van iemands professionele waarde. Een organisatie kan beslissen dat een samenwerking stopt. Daarmee verdwijnen de kennis, kwaliteiten en mogelijkheden van die persoon niet. Integendeel, meer dan ooit had ik zin om mij kennis en inzichten oprecht te delen en deze waarden om te zetten bij bedrijven die echt zijn.

Dat inzicht draag ik vandaag mee wanneer ik iemand begeleid na jobverlies. Ik begin niet alleen bij het cv of de vacatures. Ik begin bij de mens achter het ontslag. Wat is werkelijk verloren? Wat heeft deze ervaring geraakt? Welke conclusie heb je over jezelf getrokken? En is die conclusie een feit, of een pijnlijke interpretatie?

Een jaar later weduwe met drie jonge kinderen:

Een jaar later werd ik weduwe. Ik bleef achter met drie jonge kinderen en een werkelijkheid die ik niet had gekozen en waarop ik mij onmogelijk volledig had kunnen voorbereiden.

Ik verloor niet alleen mijn man. Ook ons gezamenlijke toekomstbeeld viel weg. De vanzelfsprekendheid van gedeelde verantwoordelijkheid, samen beslissen, samen zorgen en samen dromen verdween. Tegelijk moest het dagelijkse leven verder. Er waren kinderen die veiligheid nodig hadden, praktische zaken die geregeld moesten worden en beslissingen die niemand voor mij kon nemen.

In die periode leerde ik dat veerkracht er niet altijd krachtig uitziet. Soms is veerkracht gewoon opstaan. Een kind troosten terwijl je zelf verdriet hebt. De dag organiseren. Eén beslissing nemen zonder te weten of ze de juiste is.

Ik leerde ook dat mensen niet altijd iemand nodig hebben die veel zegt. Soms hebben zij vooral iemand nodig die niet wegloopt van verdriet, stilte, boosheid of machteloosheid. Iemand die niet onmiddellijk probeert te herstellen wat niet hersteld kan worden.

En eerlijk, mijn ervaring van mijn ontslag en alle gevoelens die er toe bij hoorde hebben me gesterkt en geholpen om dit intense te (be)leven en support van oprechte mensen is zo waardevol gebleken. Ook het feit dat ik zelfstandig was en mijn agenda zelf kon realiseren.

Perspectief mag in zo'n periode nooit worden opgedrongen. Te snel spreken over kansen of een nieuw begin kan hard zijn. Het suggereert dat iemand al verder moet kijken terwijl hij nog probeert te bevatten wat er gebeurd is.

Echt perspectief begint bij erkenning. Dit is gebeurd. Dit raakt je. Dit heeft iets fundamenteels veranderd. Dit mag moeilijk zijn. Pas daarna kan voorzichtig worden onderzocht wat ondanks alles nog aanwezig is.



De woningbrand en de vraag naar mijn ondernemerschap:

In 2019 werd ons gezin opnieuw met verlies geconfronteerd door een woningbrand. Een huis is meer dan een gebouw. Het staat voor veiligheid, herinneringen en thuiskomen. Wanneer die vanzelfsprekendheid plots wordt aangetast, wordt opnieuw zichtbaar hoe kwetsbaar het leven is.

Kort daarna kwam de coronaperiode. De wereld vertraagde noodgedwongen. Plannen vielen stil en structuren werden onzeker. Voor mij werd het een moment van fundamentele reflectie.

Ik stelde mezelf de vraag of ik als ondernemer werkelijk gelukkig was. Niet omdat ik mijn werk niet graag deed. Integendeel. Ik voelde een sterke missie en zag voortdurend mogelijkheden. Maar ik wilde ook te veel en te snel realiseren. Ik droeg veel, startte veel en wilde impact maken op verschillende plaatsen tegelijk.

De brand en de daaropvolgende stilstand brachten mij bij een confronterende vraag: creëer ik nog vanuit bezieling, of probeer ik vooral te bewijzen hoeveel ik kan dragen en realiseren?

Ook dat bleek een vorm van rouw. Ik moest afscheid nemen van het beeld dat harder werken automatisch tot meer betekenis en voldoening leidt. Ik leerde dat beweging niet hetzelfde is als vooruitgang, dat veel realiseren niet automatisch vervulling brengt en dat sneller niet noodzakelijk krachtiger is.

Rouwen om een vroegere versie van jezelf:

We spreken weinig over de rouw die ontstaat wanneer we afscheid nemen van een vroegere versie van onszelf. Toch gebeurt dit vaak in professionele transities.



De ambitieuze ondernemer ontdekt dat voortdurende groei hem leegmaakt. De leidinggevende beseft dat zijn vertrouwde stijl niet meer werkt. De medewerker die jarenlang loyaal bleef, ziet dat hij zichzelf onderweg verloor. Iemand die na ziekte, ontslag of een ingrijpende gebeurtenis niet meer naar het vroegere ritme kan terugkeren, moet niet alleen nieuwe keuzes maken, maar ook een identiteit herdefiniëren.

Soms proberen mensen veiligheid te herstellen door harder te werken, meer controle te nemen of sneller vooruit te gaan. Vanuit mijn systemische blik kijk ik daarom nooit uitsluitend naar het zichtbare loopbaan- of leiderschapsvraagstuk. Ik onderzoek ook wat iemand probeert vast te houden, welke vroegere ervaring wordt geraakt en welke identiteit niet langer houdbaar is.



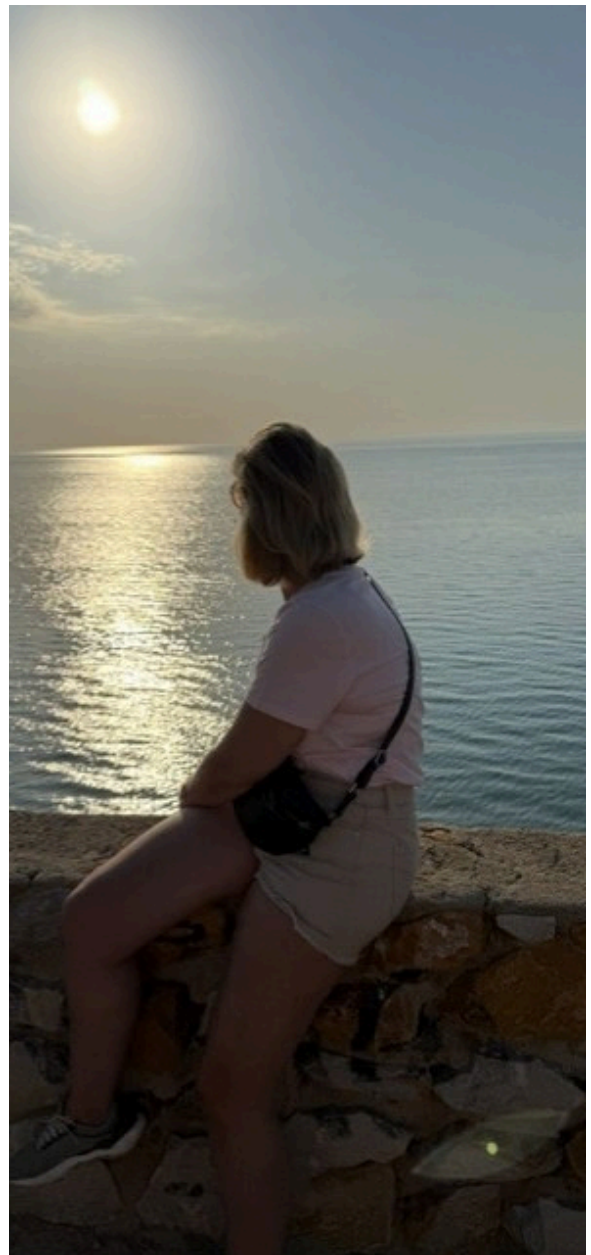
Mijn rol als perspectiefbrenger:

Doorheen mijn leven viel meer dan eens een vertrouwd toekomstbeeld weg: mijn job, mijn man, de vanzelfsprekende veiligheid van onze woning en later ook mijn overtuiging over hoe ik als ondernemer moest functioneren.

Ik heb daardoor geleerd dat perspectief niet hetzelfde is als zekerheid. Perspectief betekent niet dat je onmiddellijk weet hoe alles verder moet. Het betekent dat je midden in de onzekerheid opnieuw iets ziet waarop je je kunt richten: een waarde, een volgende stap, een mogelijkheid, een deel van jezelf dat intact is of een keuze die opnieuw van jou wordt.

Daarom herken ik mezelf niet als klassieke rouwtherapeut, maar als perspectiefbrenger. Ik help mensen en organisaties om te erkennen wat hen is overkomen, zonder dat die gebeurtenis hun volledige identiteit of toekomst gaat bepalen.

Ik help iemand na jobverlies niet alleen een nieuw cv maken, maar eerst opnieuw zijn professionele waarde zien. Ik help een ondernemer niet alleen een ontslag communiceren, maar ook de menselijke en systemische impact ervan dragen. Ik help een organisatie niet alleen een nieuwe structuur invoeren, maar onderzoeken wat eerst erkend en afgesloten moet worden. Ik help iemand die met pensioen gaat niet alleen zijn agenda vullen, maar betekenis vinden buiten de functie die jarenlang zijn identiteit mee bepaalde.



Hartelijkheid zonder slachtofferschap:

Mijn ervaringen hebben mij niet alleen zachter gemaakt. Ze hebben mij ook duidelijker gemaakt. Hartelijkheid betekent niet dat iemand zich blijvend moet identificeren met wat hem is overkomen.

Erkenning is noodzakelijk. Maar op een bepaald moment komt ook de vraag welke verantwoordelijkheid opnieuw kan worden opgenomen. Niet: hoe maak ik ongedaan wat gebeurd is? Wel: wat wil ik hiermee doen? Welke keuze is vandaag nog van mij? Wat mag veranderen?

Die beweging mag nooit te vroeg worden afgedwongen. Maar zonder die beweging blijft een mens afhankelijk van het verleden. Perspectief brengen betekent daarom voor mij zowel erkennen als activeren, zowel stilstaan als opnieuw bewegen, zowel voelen als beslissen.

Mijn ontslag leerde mij	dat professionele afwijzing iemands waarde niet bepaalt.
Het overlijden van mijn man leerde mij	dat verdriet en levenskracht tegelijk kunnen bestaan.
De woningbrand leerde mij	hoe kwetsbaar veiligheid is en wat werkelijk waarde draagt.
De gedwongen vertraging rond corona leerde mij	dat succes zonder afstemming geen vervulling brengt.
Mijn ondernemerschap leerde mij	dat meer niet altijd beter is en sneller niet altijd krachtiger.

“

Ik help mensen niet om terug te keren naar wie zij vóór het verlies waren. Ik help hen ontdekken wie zij door de ervaring heen geworden zijn en hoe zij van daaruit opnieuw kunnen leven, werken, leiden en ondernemen.

”



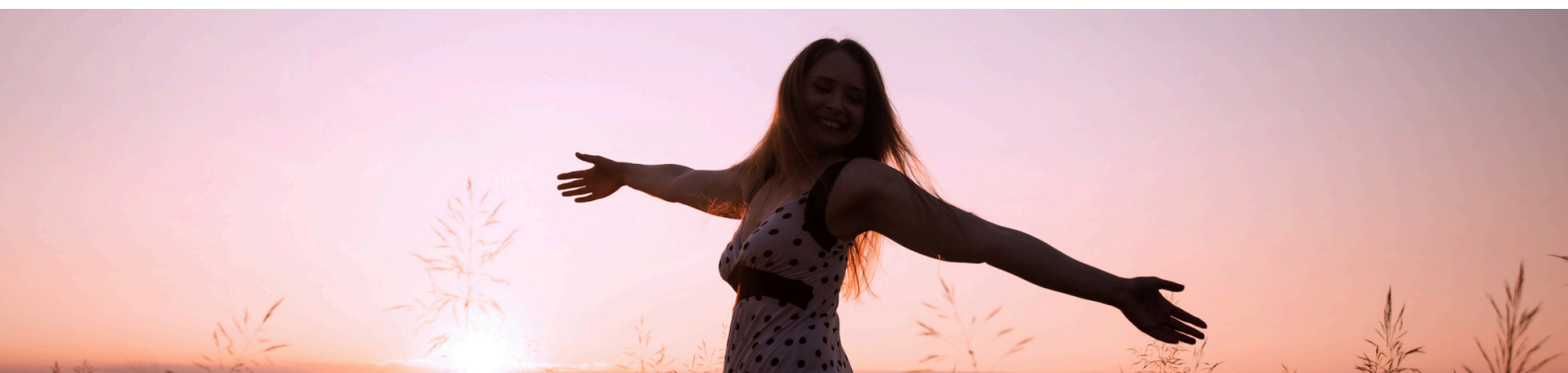


Afscheid is een strategisch HR-moment:

Vanuit mijn HR-praktijk valt mij op hoeveel organisaties investeren in instroom, ontwikkeling en retentie. Er zijn employer-brandingcampagnes, onboardingprogramma's, groeigesprekken, opleidingen en initiatieven rond welzijn. Zodra een arbeidsrelatie eindigt, wordt het proces echter vaak technisch.

De documenten moeten correct zijn. De juridische risico's worden afgedekt. De toegang wordt afgesloten, de laptop ingeleverd en de interne communicatie voorbereid. Dat is noodzakelijk, maar het is niet voldoende.

Uitstroom is ook cultuur. De manier waarop iemand vertrekt, wordt gezien door iedereen die blijft. Medewerkers merken of er respect was, of de boodschap helder werd gegeven, of iemand erkenning kreeg voor zijn bijdrage en of de leidinggevende verantwoordelijkheid opnam.

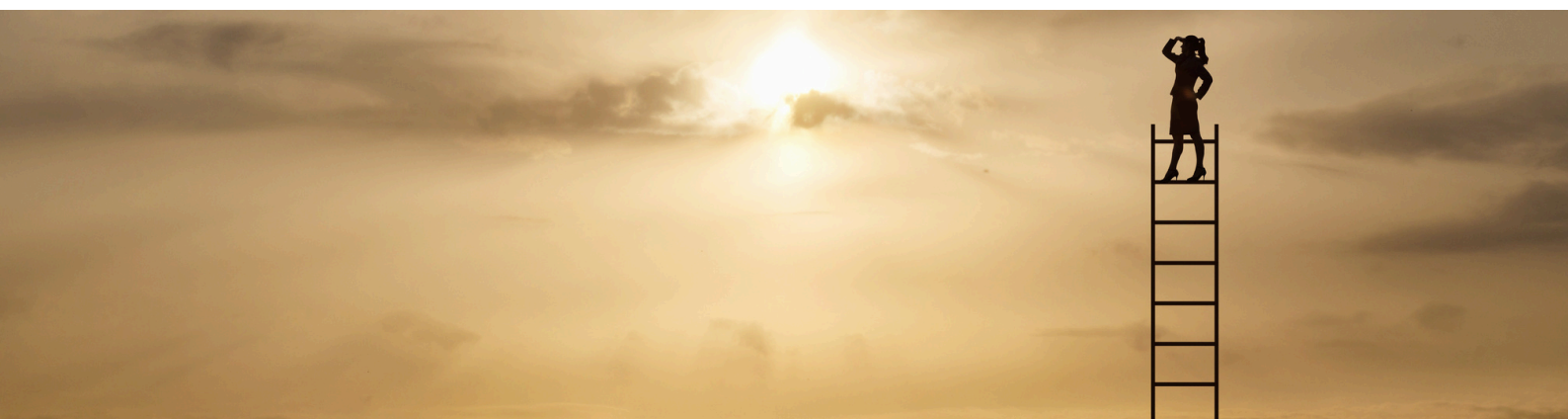


De vier perspectieven bij professioneel verlies:

Perspectief	Kernvraag	HR-aandacht
De persoon die vertrekt	Wat verlies ik en wat betekent dit voor mijn identiteit?	Waardigheid, helderheid, erkenning en toekomstperspectief.
De leider die beslist	Hoe draag ik deze beslissing zonder te verharden of te vermijden?	Vorbereiding, verantwoordelijkheid, communicatie en emotionele draagkracht.
Het team dat blijft	Wat betekent dit voor onze veiligheid en ons vertrouwen?	Transparantie, ruimte voor vragen, nieuwe rolverdeling en herstel.
De organisatie	Wat leert dit einde ons over cultuur, structuur en leiderschap?	Systemische analyse, risico's, patronen en borging.

Een professioneel afscheid in zes stappen:

1. Onderbouw de beslissing — Maak onderscheid tussen feiten, interpretaties en emoties. Een beslissing die niet helder is, kan ook niet helder worden gecommuniceerd.
2. Bereid de boodschap voor — Bepaal wat gezegd moet worden, wie het gesprek voert en welke vragen waarschijnlijk zullen ontstaan. Vermijd juridisch taalgebruik als vervanging voor menselijk contact.
3. Communiceer rechtstreeks — Laat de kernboodschap niet verdwijnen in een lange inleiding. Helderheid voorkomt valse hoop en bijkomende verwarring.
4. Erken de impact en de bijdrage — Erken wat de beslissing betekent en wat de persoon heeft bijgedragen, zonder de beslissing opnieuw open te trekken.
5. Begeleid het achterblijvende team — Geef informatie binnen de grenzen van vertrouwelijkheid. Benoem wat verandert, wat niet verandert en waar medewerkers terecht kunnen met vragen.
6. Leer als organisatie — Onderzoek welke signalen gemist werden, welke patronen terugkeren en wat structureel anders moet.



Heroriëntatie is meer dan solliciteren:

Ook na jobverlies schieten mensen en begeleiders soms te snel in actie. Het cv wordt aangepast, LinkedIn bijgewerkt en vacatures worden verzameld. Dat zijn belangrijke stappen, maar ze werken pas duurzaam wanneer iemand opnieuw zicht heeft op zijn professionele identiteit.

Wie na een ontslag denkt dat hij mislukt is, zal die onzekerheid meenemen in gesprekken, keuzes en communicatie. Daarom werk ik bij heroriëntatie met drie bewegingen: erkennen wat verloren is, opnieuw zichtbaar maken welke waarde intact blijft en vervolgens bepalen in welke context die waarde opnieuw tot haar recht kan komen.

Dat is het verschil tussen iemand zo snel mogelijk opnieuw aan het werk krijgen en iemand duurzaam herpositioneren.

“

Een zorgvuldig
begeleid einde
beperkt niet
alleen menselijk
leed. Het
beschermt
vertrouwen,
reputatie,
continuïteit en
toekomstig
engagement.

”

Loslaten uit liefde:

Voor mij blijft er bij iedere verandering één fundamentele toets: wat betekent deze beweging voor de mens, voor het team en voor de organisatie?

Die drie kunnen niet los van elkaar worden bekeken. Wanneer we alleen de medewerker begeleiden, vergeten we wat er in het team verschuift. Wanneer we alleen naar het team kijken, missen we soms wat de individuele mens nodig heeft. En wanneer we uitsluitend vanuit het organisatiebelang beslissen, dreigen we precies datgene te verliezen waar cultuur werkelijk uit bestaat: vertrouwen en menselijke waardigheid.

Daarom betekent loslaten uit liefde voor mij niet dat we vasthouden aan een samenwerking die niet meer werkt. We houden iets anders vast: de waardigheid van het individu, de gezondheid van het team en de toekomst van de organisatie.

En precies in het midden daarvan ligt hartelijkheid. Niet als zachtheid, maar als het vermogen om bewust, authentiek en in co-creatie te blijven handelen, ook wanneer iets eindigt.

Loslaten uit liefde is liefdevol vasthouden. Niet aan de vorm die was, wel aan wat waardevol genoeg is om mee te nemen naar wat daarna wil groeien.



Inzichten van een inspirerende organisatie



Een school die niet alleen een leider, maar ook vertrouwen dreigde te verliezen:

Deze praktijkcase speelt zich af binnen een school voor buitengewoon basisonderwijs. Om de privacy van alle betrokkenen te beschermen, worden de naam van de school en herkenbare persoonsgegevens niet vermeld.

De school bevond zich in een periode van grote spanning. Binnen het team was onrust ontstaan over het leiderschap, de samenwerking en de toekomst. De directeur kwam steeds meer geïsoleerd te staan. Een deel van het team had het vertrouwen verloren. Het bestuur was voor medewerkers onvoldoende zichtbaar en de communicatie tussen verschillende delen van de organisatie verliep moeizaam.

Aan de oppervlakte leek het om een leiderschapsprobleem te gaan. In de onderstroom speelde echter een bredere verlieservaring: verlies van veiligheid, verlies van vertrouwen, verlies van verbinding en verlies van het vroegere beeld van de school. Voor de directeur dreigde bovendien het verlies van een functie waaraan veel inzet, identiteit en persoonlijke betekenis verbonden waren.



De reflex om snel op te lossen:

Zoals in veel organisaties ontstond de behoefte om snel duidelijkheid te creëren. Moest de directeur blijven? Was een andere leider nodig? Kon het team herstellen? Welke tijdelijke structuur kon rust brengen?

Dat waren relevante vragen, maar ze konden niet los worden gezien van wat er al gebeurd was. De organisatie zat niet alleen in een veranderproces, maar ook in een collectief verliesproces.

Wanneer men dan uitsluitend een persoon vervangt, bestaat het risico dat de onderliggende patronen blijven bestaan. De naam bovenaan het organigram verandert, maar onzekerheid, informele macht en wantrouwen verplaatsen zich gewoon naar een nieuwe relatie.

Eerst luisteren, dan structureren:

De eerste opdracht was niet onmiddellijk een oplossing opleggen, maar het systeem zorgvuldig lezen. Via individuele gesprekken, observaties en profielinzichten werd onderzocht wat mensen feitelijk meemaakten en wat zij nodig hadden.

Daaruit kwam een opvallend consistent beeld naar voren. De school had nood aan rust, richting, veiligheid, vertrouwen, heldere verantwoordelijkheden en een sterkere verbinding tussen bestuur, leiding en team.

Ook werd zichtbaar dat er binnen het team nog onderlinge verbondenheid bestond, terwijl het vertrouwen in de bredere organisatiecontext beschadigd was. Dat onderscheid was belangrijk. Het probleem was niet dat iedereen tegenover iedereen stond. De verbinding tussen de verschillende organisatielagen functioneerde onvoldoende.

De pijnlijke maar noodzakelijke vraag:

Een belangrijk keerpunt ontstond toen de centrale vraag veranderde. Niet langer: hoe krijgen we de vroegere situatie terug? Maar: wat heeft deze school vandaag nodig om opnieuw gezond te functioneren?

Die vraag maakte ruimte voor een eerlijker onderzoek. Voor de directeur betekende dit nagaan of de oorspronkelijke positie nog haalbaar en gezond was. Voor het team betekende het erkennen dat een nieuwe leider niet automatisch alle spanning zou oplossen. Voor het bestuur betekende het dat meer nabijheid, zichtbaarheid en verantwoordelijkheid nodig waren.

Zolang alle partijen probeerden te herstellen wat in de bestaande vorm niet meer werkte, bleef het systeem vastzitten. Perspectief ontstond pas toen men durfde erkennen dat de oude situatie niet eenvoudig kon worden hersteld.

Van één leider naar gedeelde verantwoordelijkheid:

De voorgestelde richting was niet simpelweg een vervanging van één persoon door een andere. Er werd gewerkt aan een model met duidelijkere en gedeelde verantwoordelijkheden: een operationele verantwoordelijkheid, een pedagogische verantwoordelijkheid, een zichtbaar bestuurscontact, externe procesbegeleiding, een klankbordgroep en vaste evaluatiemomenten.

Zo'n structuur is geen wondermiddel. Ze werkt alleen wanneer bevoegdheden helder zijn, beslissingen ook werkelijk worden genomen en het bestuur zijn rol actief opneemt. Wel verminderde het voorstel de afhankelijkheid van één persoon en creëerde het meer transparantie en aanspreekbaarheid.

Waardigheid zonder de werkelijkheid te ontkennen:

In een leiderschaps crisis dreigt een directeur al snel gereduceerd te worden tot degene bij wie het fout liep. Dat doet geen recht aan de volledige werkelijkheid. Een persoon kan jarenlang inzet, verantwoordelijkheid en betrokkenheid hebben gedragen, terwijl tegelijk moet worden vastgesteld dat de rol of samenwerking niet langer houdbaar is.

Een professioneel einde vraagt daarom twee bewegingen die naast elkaar mogen bestaan: erkennen wat waardevol was én helder benoemen wat niet langer kan blijven bestaan.

Ook het team dat achterblijft heeft begeleiding nodig. Opluchting kan samengaan met schuld, onzekerheid of wantrouwen. Medewerkers hebben nood aan heldere antwoorden over verantwoordelijkheden, verwachtingen, besluitvorming en opvolging.



Wat deze case ons leert:

1. Een verandering van persoon lost geen systemisch probleem op.
2. Een nieuwe start wordt pas geloofwaardig wanneer ook wordt erkend wat eindigt.
3. Teams hebben na een crisis zowel duidelijke structuur als emotionele erkenning nodig.
4. Bestuur, leiding en team moeten elk hun eigen verantwoordelijkheid innemen.
5. Een waardig afscheid en een heldere toekomststructuur kunnen naast elkaar bestaan.
6. Perspectief ontstaat niet door het verleden te ontkennen, maar door het te gebruiken als informatie voor betere keuzes.

Resultaat tot op dat moment:

Het traject bracht taal en structuur in een situatie die voordien vooral als spanning werd ervaren. Het maakte onderscheid tussen individuele en systemische verantwoordelijkheid en leverde een richtinggevend organisatiemodel op.

Omdat de school zich nog midden in de overgang bevond, zou het onjuist zijn om te spreken over een volledig gerealiseerd eindresultaat. De duurzame impact hing af van de verdere implementatie, de zichtbaarheid van het bestuur, de helderheid van bevoegdheden en de bereidheid om afspraken consequent te borgen.

Juist daarin ligt een belangrijke professionele les: perspectief is geen belofte dat alles vanzelf goed komt. Het is een geloofwaardige richting, verbonden aan concrete verantwoordelijkheden en opvolging.



Een organisatie kan pas opnieuw beginnen wanneer zij niet alleen beslist wie of wat verandert, maar ook erkent wat haar mensen moeten loslaten.



“

*“Een professioneel einde
wordt pas een nieuw
perspectief wanneer we
niet alleen durven
loslaten wat niet meer
werkt, maar ook
erkennen wat het ooit
heeft betekend.”*

*Kristien Van
Nieuwenhove*

”

RITUEEL OM TE ERVAREN

Wat eindigt, wat blijft, wat ontstaat?

Dit ritueel kan individueel, met een leidinggevende of met een team worden uitgevoerd. Het duurt ongeveer twintig tot dertig minuten en vraagt drie bladen papier.

Het doel is niet om verlies snel om te buigen naar een oplossing. Het ritueel helpt om drie werkelijkheden uit elkaar te halen: wat daadwerkelijk voorbij is, wat niet verloren gaat en welke richting voorzichtig ruimte mag krijgen.

1

BLAD 1 – WAT EINDIGT?

1. Schrijf feitelijk op wat je moet loslaten: een functie, samenwerking, verwachting, werkwijze, team, organisatie of toekomstbeeld.
2. Vermijd oplossingen en verklaringen. Benoem alleen wat werkelijk eindigt.
3. Sluit af met de zin: 'Dit is wat eindigt. Ik erken dat dit betekenis had.'

2

BLAD 2 – WAT BLIJFT?

1. Noteer wat niet verdwijnt door het verlies: kennis, ervaring, relaties, waarden, kwaliteiten, resultaten, lessen of betekenisvolle herinneringen.
2. Vraag jezelf af welke waarde niet afhankelijk is van de verdwenen functie, persoon of structuur.
3. Sluit af met de zin: 'Dit is wat blijft. Dit neem ik bewust mee.'

3

BLAD 3 – WAT WIL ONTSTAAN?

1. Benoem nog geen volledig plan. Schrijf welke kwaliteit, beweging of verandering meer ruimte mag krijgen.
2. Denk aan duidelijker leiderschap, meer autonomie, een gezondere werkcontext, nieuwe professionele betekenis of betere samenwerking.
3. Sluit af met de zin: 'Dit is wat ruimte mag krijgen, ook al ken ik de volledige weg nog niet.'

Laat teamleden eerst individueel schrijven en verzamel daarna de terugkerende woorden op drie grote vellen. Bespreek niet onmiddellijk wie gelijk heeft. Onderzoek welke verliezen gedeeld worden en welke verschillen bestaan.

Maak vervolgens één concrete afspraak bij elk blad: wat wordt formeel afgesloten, wat willen we bewust behouden en welke eerste stap ondersteunt de nieuwe richting?

Een ritueel zonder opvolging kan vertrouwen schaden. Verbind het daarom altijd aan eigenaarschap, timing en een zichtbaar vervolgmoment.

Samenvatting



Rouw binnen organisaties gaat over veel meer dan overlijden. Ook jobverlies, ontslag, pensionering, reorganisatie, leiderschapswissels, een bedrijfsoverdracht en het verdwijnen van een vertrouwde werkcontext kunnen diepe verlieservaringen veroorzaken.

Professioneel verlies raakt aan identiteit, zekerheid, verbondenheid, erkenning en toekomstperspectief. Wanneer organisaties die impact negeren, verdwijnt het verlies naar de onderstroom. Daar wordt het zichtbaar als weerstand, wantrouwen, conflict, vermoeidheid en verminderde betrokkenheid.

Stralende hartelijkheid betekent niet dat moeilijke beslissingen worden vermeden. Ze betekent dat beslissingen helder, respectvol en verantwoordelijk worden genomen, met aandacht voor de persoon die vertrekt, de leider die beslist, het team dat achterblijft en de organisatie die uit de ervaring moet leren.

Mijn rol als perspectiefbrenger is ontstaan uit een combinatie van HR-expertise, systemisch inzicht, ondernemerschap en persoonlijke verlieservaringen. Mijn ontslag na mijn bevallingsverlof leerde mij dat professionele afwijzing iemands waarde niet bepaalt. Het overlijden van mijn man, terwijl ik met drie jonge kinderen achterbleef, leerde mij dat verdriet en levenskracht naast elkaar kunnen bestaan. De woningbrand in 2019 maakte opnieuw duidelijk hoe kwetsbaar veiligheid is. De daaropvolgende vertraging confronteerde mij met mijn neiging om als ondernemer te veel en te snel te willen realiseren.

Deze ervaringen leerden mij dat perspectief geen snelle positieve boodschap is. Het begint met erkenning van wat werkelijk verloren is. Daarna kan opnieuw zichtbaar worden wat intact blijft, welke betekenis een ervaring heeft en welke volgende beweging mogelijk wordt.



De anonieme schoolcase toont dat professioneel verlies zelden een individueel verhaal is. Wanneer vertrouwen, leiderschap en verbinding onder druk staan, heeft het volledige systeem begeleiding nodig. Een andere persoon alleen volstaat dan niet. Er is erkenning nodig voor wat eindigt, duidelijkheid over verantwoordelijkheid en een structuur die geloofwaardig perspectief biedt.

Het nieuwe HR is ook aanwezig bij het einde

Het nieuwe HR wordt niet alleen zichtbaar in hoe we mensen aantrekken, ontwikkelen en laten groeien. Het toont zijn ware karakter in hoe we omgaan met wat eindigt.

In het gesprek dat niemand wil voeren. In de functie die verdwijnt. In de medewerker die moet vertrekken. In de leider die zijn positie verliest. In het team dat beseft dat het niet meer wordt zoals vroeger.

Stralende hartelijkheid ontkent die werkelijkheid niet. Ze voegt er professionaliteit, helderheid en menselijke waardigheid aan toe.

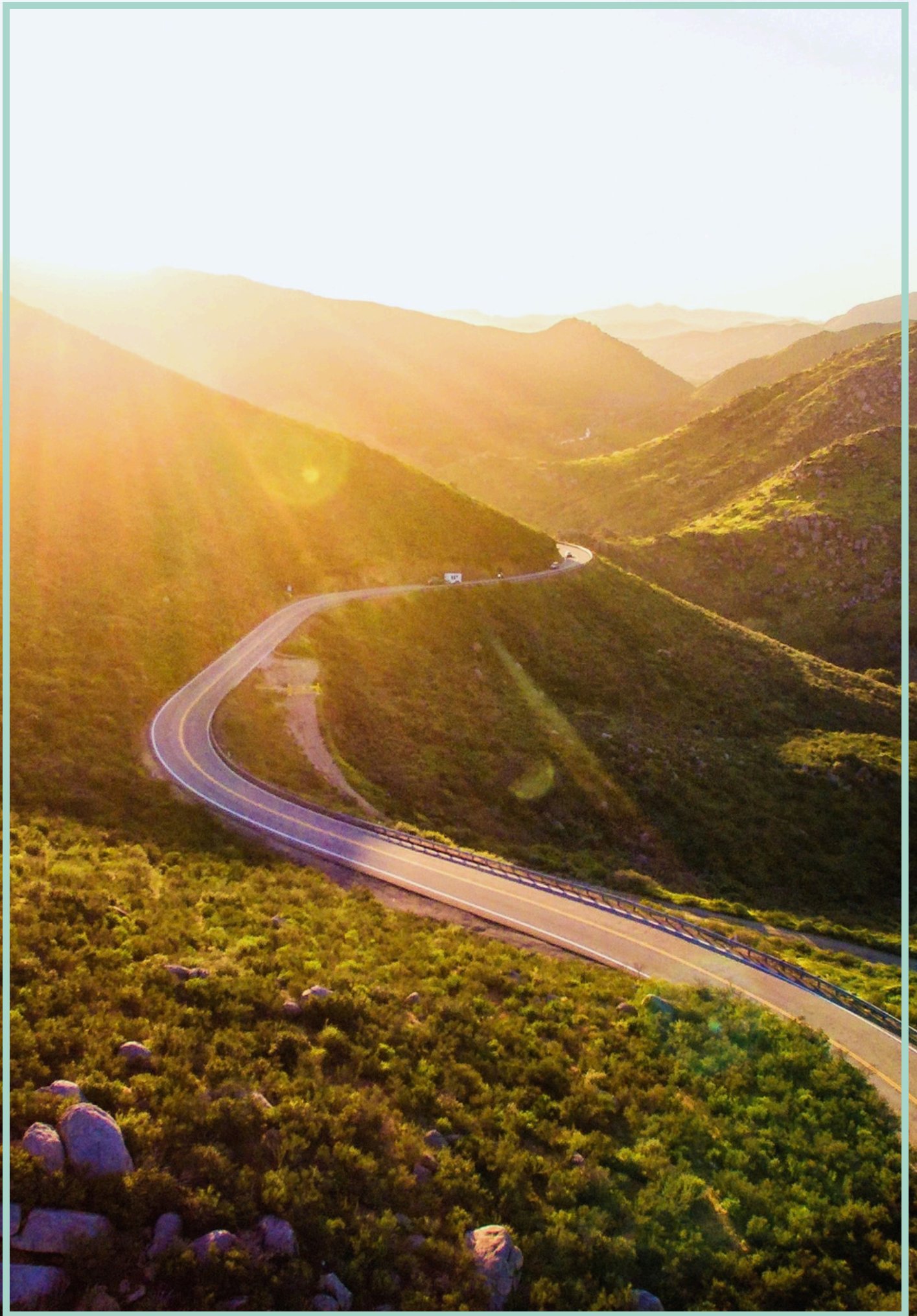
Soms bestaat goed HR uit kansen creëren. Soms uit groei mogelijk maken. En soms uit een einde zo begeleiden dat mensen niet alleen weten wat zij verliezen, maar ook opnieuw kunnen zien wat van waarde blijft.

Misschien is dat wel de diepste betekenis van hartelijkheid in organisaties: dat we mensen niet alleen zien wanneer ze bijdragen, presteren en groeien, maar ook wanneer ze moeten loslaten.

En dat we, wanneer het vertrouwde perspectief verdwijnt, mee helpen om een nieuwe horizon zichtbaar te maken.

“We kunnen niet altijd kiezen wat ons overkomt. We kunnen wel, soms pas veel later, opnieuw kiezen hoe we ons ertoe verhouden. Precies daar begint perspectief.”





CONTACT

KRISTIEN VAN NIEUWENHOVE

 <https://simply-grow.be>

 0495 / 72 14 92

 kristien@simply-grow.be

LinkedIn   [Klik hier!](#)

