

*Univerza v Ljubljani
Filozofska fakulteta
Oddelek za psihologijo*

ŽALOVANJE NA DELOVNEM MESTU

Seminar pri predmetu Karierni razvoj zaposlenih

Avtorica: Hana Stela Hrovatin
Mentorica: red. prof. dr. Eva Boštjančič

Ljubljana, januar 2023

POVZETEK

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. Prednost izobraževanja o tem, kako do žalujočega pristopiti ob vrnitvi na delo, je predvsem to, da se lahko vodja in ostali opremijo s primernimi pričakovanji, s primernimi vprašanji, ki jih lahko zastavljajo žalujočemu in posledično z oblikovanjem ugodnega delovnega okolja tako za žalujočega zaposlenega, ostale zaposlene in delo.

KAJ VEMO O ŽALOVANJU NA DELOVNEM MESTU

Po ocenah Inštituta za okrevanje po žalosti (*Grief Recovery Institute*) znaša letni strošek organizacij, povezanih z žalovanjem zaradi smrti, skoraj 45 milijard dolarjev. Žalovanje je bolj pogosto, kot bi si mislili. V raziskavi, v kateri je sodelovalo 1200 delovno sposobnih prebivalcev Kanade, so skoraj vsi anketiranci (96 %) poročali o vsaj eni izgubi, 78 % jih je trenutno doživljalo določeno stopnjo žalosti, 20 % pa jih je doživljalo hudo do ekstremno žalost. Pri večini posameznikov žalovanje traja od nekaj mesecev do nekaj let. Gre za obdobja intenzivne žalosti, stiske, obupa, tesnobe, krivde, jeze in osamljenosti; vse to se lahko kaže v vedenju, kot so jok, vznemirjenost, stok, izjemna utrujenost in umik iz družbenih stikov. Poleg čustvenega in psihološkega bremena ima žalovanje pomemben vpliv na kognitivno delovanje, kar lahko povzroči izgubo miselne prožnosti in povečanje pozabljenosti, zmedenosti, dezorientiranosti in odtujenosti ter povečanje čustvene občutljivosti in reaktivnosti (Shulman, 2018). Žalovanje lahko na delovnem mestu vpliva na uspešnost v smislu zmanjšane koncentracije, manj kakovostnega sprejemanja odločitev, slabšega vodstvenega nadzora in pri tistih, ki opravljajo fizična dela, povečanega števila poškodb (Charels-Edwards, 2009; Shulman, 2018; Bisson, McFarlane in Rose, 2000).

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Kritični psihološki razbremenilni pogovor je prvi predstavil Mitchell leta 1983, to pa je povzročilo razmah raziskovanja in izpopolnjevanja psiholoških razbremenilnih pogovorov. Začetki pa vseeno segajo že v 2. sv. vojno, kjer je general Marshall (1944 v Bisson, McFarlane in Rose, 2000) pisal o tem, kako so vojaki, ki so prišli iz bitke, vsaj 7 ur porabili za to, da so se odpočili in poročali o bojevanju. Čeprav je bila glavna naloga poročanja o bitki zbiranje informacij, je general že takrat opazil učinke pripovedovanja o dogodkih na čustvovanje vojakov in njihovo sprostitev. General je vojake na ta način spodbudil, da so poročali o svojih izkušnjah, žalovanju in drugih čustvenih odzivih (Bisson, McFarlane in Rose, 2000).

Druga paradigma iz katere izhaja psihološki razbremenilni pogovor je skupinska terapija. Lindy, Green, Grace in Titchener (1983, v Bisson, McFarlane in Rose, 2000) so govorili o travmatski membrani, ki se tvori okoli skupine ljudi, ki jih je doletela travma. To se nanaša na to, da lahko skupina ljudi zaradi istega dogodka čuti podobne občutke in bolečino. Pri skupinski terapiji se razbremenilni pogovor nanaša predvsem na adaptivnost celotne skupine in ne le posameznikov.

Psihološki razbremenilni pogovor se je kmalu implementiral tudi v psihološko svetovanje v primeru žalovanja. Po letu 1944 so se začele raziskave na področju pomoči pri žalovanju in pri raziskovanju tega, v kakšnih stopnjah žalovanje poteka. Kasneje se je psihološko svetovanje v primeru žalovanja odcepilo v svojo panogo (Bisson, McFarlane in Rose, 2000).

Psihološko svetovanje, ki se ukvarja z žalujočimi izpostavlja, da je percepcija kako žalovanje deluje, takšno, da se posameznik po žalovanju »popravi«. Dejstvo je, da se določenih stanj ne da povrniti in da se v primeru smrti osebe ne da obuditi. Zato je to lahko zelo boleč proces in cilj je, da se oseba ponovno sestavi in prilagodi na nov način življenja. Pomembno je, da oseba vzpostavi ponovno kontrolo nad svojim življenjem, kar se lahko na delovnem mestu kaže tudi v pretiranem delu. Delodajalec, vodje,

sodelavci in navsezadnje tudi posameznik, se mora zavedati, da žalovanje lahko traja dolgo časa in se kaže tako v psiholoških simptomih (čustva, misli), kot tudi v telesnih spremembah, socialnosti ipd. (Harris in Winouker, 2019).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Paradoks empatije in učinkovitosti

Načelo zahodne družbe je osredotočenost 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**, v katerem se pojavlja zaznava neločljivega konflikta med cilji delovnega mesta in individualnimi potrebami žalujočih zaposlenih (Barclay in Kang, 2019).

Obstajata dva formalna načina, s katerima lahko organizacije nehote poudarijo in 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 vodjem in sodelavcem - da je žalovanje manj primerno za delovno mesto. Organizacije, ki zagotavljajo dodaten 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 dni, ki se dodelijo, krepi idejo, da mora zaposleni izgubo "preboleti" dokaj hitro. To pomeni, da se zaposleni po dopustu lahko in morajo vrniti na delo in biti produktivni - ne glede na to, da lahko žalovanje traja mesece ali leta. Trajanje dopusta za žalovanje lahko pomeni tudi hierarhijo izgube s formalnimi določili za vrste odnosov, ki veljajo za bolj ali manj pomembne (npr. več dni za zakonca ali otroka; manj dni za člana razširjene družine), kar pogosto ne upošteva različnih vrst družinskih struktur. Poleg tega, ker številne politike žalovanja ne priznavajo nekaterih izgub (npr. splavov ali razhodov), se lahko te izgube zdijo manj veljavne ali legitimne, kar otežuje žalovanje (Barclay in Kang, 2019).

Programi pomoči zaposlenim (EAP) so del »paketa ugodnosti« za zaposlene in so drugi način, kako organizacije zaposlenim, ki so žalujoči, nudijo formalno podporo. Čeprav lahko takšni programi pripomorejo k dobremu počutju zaposlenih, pa je "outsourcing« pomoči, 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 služi kot način, da se vodje in sodelavci izognejo žalovanju žalujočega zaposlenega (Barclay in Kang, 2019).

Smeri prihodnjih raziskav HRM na področju žalovanja

Human pristop s poudarkom na spoštovanju človečnosti kot način spoprijemanja organizacije z žalujočimi

Cleveland in sodelavci (v Barclay in Kang, 2019) trdijo, da bi se moralo upravljanje človeških virov premakniti od ekonomsko usmerjenega pristopa, ki centralizira potrebe in želje menedžerjev in delničarjev, k bolj humanemu pristopu, ki centralizira interesne skupine, kot so zaposleni, njihove družine in skupnosti, s poudarkom na "spoštovanju človečnosti". Čeprav lahko žalovanje/sočutni dopust omogoči reševanje logističnih vprašanj v zvezi s smrtjo (npr. priprava, udeležba na pogrebu), se zdi, da ne obravnava dejanskega procesa žalovanja in doživljanja intenzivnih čustev ter vseh zapoznelih sekundarnih učinkov žalovanja (npr. vpliva na delovno uspešnost, izgube dohodka ali nekaterih družinskih vlog). Nekatere organizacije so dobre pri kratkoročni podpori po smrti, dolgoročna podpora pa je manj pogosta. Proučiti bi bilo potrebno:

- koliko dopusta bi zaposleni dejansko izrabili, če bi imeli na voljo več časa, kot le dopust ob izgubi (npr. časovno obdobje; prožna uporaba časa) nato pa
- kako ta dopust vpliva na rezultate zaposlenih (npr. simptome žalovanja, uspešnost),
- kako žalujoči zaznava delovno mesto (npr. ali zaznava organizacijo kot podporno) in njegov vpliv dopusta na dolgoročne rezultate, kot so zavzetost, absentizem in fluktuacija (Barclay in Kang, 2019).

Spodbudni trend razsvetljenega razmišljanja pa je še vedno daleč od izkušenj v številnih podjetjih, kjer se zdi, da velikokrat še vedno uporabljajo način "ukazovalnega" vodenja (toliko in toliko časa ima zaposleni na voljo, da predela izgubo), kar škodi morali in motivaciji številnih zaposlenih, ki vse prepogosto hodijo na delo z občutkom, da so bolj žrtve kot ugledni sodelavci (Barclay in Kang, 2019).

Da bi se temu izognili, organizacija potrebuje vodje, ki so dovolj čustveno pismeni, da razumejo, da je lahko žalujoči sodelavec nepredvidljivo zaprt, jezen ali depresiven, kar je pri žalovanju povsem normalno in celo zdravo, čeprav bi v drugih okoliščinah takšno vedenje veljalo za nesprejemljivo na delovnem mestu. Bistveno je, da se to upošteva. Občutki lahko včasih močno izbruhnijo. Vodstvena usposobljenost zahteva, da se tega zavedamo in se znamo spopasti z morebitnim nelagodjem ali težavami, ki jih lahko povzroči, ne da bi pri tem zavestno ali nezavedno kaznovali žalujočo osebo na način, ki ni niti potreben, niti primeren (Barclay in Kang, 2019).

PREDSTAVITEV METODE: Kaj lahko naredi vodja

Žalovanje na delovnem mestu je pogosta situacija, s katero se sreča večina vodij v svoji karieri. Pri tem je pomembno, da ve kako v tem primeru postopati, da je za njegove zaposlene in hkrati za opravljeno delo, njegovo delovanje kar se da optimalno. Naloga vodje je, da je delo narejeno in dokončano do določenih rokov. Poleg tega je pomembno, da organizira delovno okolje tako, da je za zaposlene varno in produktivno. Dobre vodje odlikuje to, da poskrbijo za občutek podpore pri zaposleni in da ti vidijo, da se jih ceni. To posledično vpliva na to, da lahko prispevajo k uspešnosti podjetja (Grief at work, b.d.).

Vodja lahko (s pomočjo psihologa), do zaposlenega pristopi empatično, s postavljanjem različnih vprašanj in primernim odzivanjem na žalujočega. Ko vodja ali psiholog zastavi vprašanja zaposlenemu, ki žaluje, je pomembno, da ga pozorno posluša. Vprašanja lahko zastavi tudi večkrat, saj se čustveno stanje žalujočih hitro spreminja (Grief at work, b.d.).

Pomembno je, da vodja priznava izgubo in žalost zaposlenega. Prilagodi naj svoje besede, npr. lahko omeni osebne dogodke, ki si ji z zaposlenimi delijo (npr. pogovarjali smo se o tem koliko nam pomenijo naše družine, zelo mi je žal zaradi smrti, ki se je zgodila). Deljena čustva so celo bolj blagodejna kot dajanje nasvetov. Zato naj se izogiba tudi primerjavam, npr. da pove kako se je on počutil v podobni situaciji, saj nikoli zares ne vemo, kako se počuti drug, ki to doživlja sedaj. Vodja naj poskusi ponuditi specifično pomoč. Mnogi so v tovrstnih situacijah preveč otopeli ali utrujeni, da bi se sami odločili kakšno pomoč potrebujejo. Pomagajo lahko tudi sodelavci. Pripravljen pa mora biti tudi na to, da bo žalujoči svojo zgodbo povedal večkrat, saj je tudi to del celjenja. Vendar je, tako kot je pomembno, da zgodbi prisluhne, pomembno tudi da postavi meje, če čas za to ni primeren in določi čas, ko se bo lahko zaposlenemu posvetil. Tudi če vodji ni prijetno poslušati o temu, mora to povedati. Pri tem naj omeni, da ve, da je to kar oseba čuti in govori pomembno, vendar da si želi poiskati drugo pomoč zanjo (Bisson, McFarlane in Rose, 2000).

Za vodje je najtežje vedeti, kaj naj rečejo, ko je treba podpreti zaposlenega, ki žaluje. Namesto, da ta išče prave besede za izražanje sožalja, je bolje da priznava izgubo zaposlenega tako, da je prilagodljiv in razumevajoč. Odprti pogovori o izgubi in začasna razbremenitev dela lahko pomagajo zmanjšati izzive žalovanja na delovnem mestu (Harris in Winouker, 2019).

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA

V prvi vrsti je metoda primerna za vse vodje in zaposlene psihologe v podjetjih, ki se pri svojem delu srečajo z žalujočimi zaposlenimi. Dobro je, da tako vodja, kot psiholog poznata postopke podjetja, v

primeru smrti zaposlenega ali smrti bližnjega od zaposlenih. Hkrati pa je pomembno, da se znata na žalujočo osebo tudi primerno odzvati, postavljati primerna vprašanja in izražati empatijo, na način, ki je lahko zdravilen.

Zgodi pa se lahko tudi, da bo žalovanje ene osebe vplivalo tudi na ostale zaposlene. Zato je dobro, da se vse zaposlene vključuje v socialne interakcije. Če je potrebno delo razdeliti med zaposlene, ne pozabite na to, da se zahvalite ostalim, da pomagajo in prevzemajo dodatno delo (Bisson, McFarlane in Rose, 2000; Tompson in Bevan, 2015).

KAKO METODO IZVEDEMO

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

1. Kakšne postopke ima njihovo podjetje v primeru, da je hudo bolan ali da umre zaposleni in/ali bližnji od zaposlenih.
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. Žalovanje je pomembno in ni nekaj kar lahko preprosto odmislimo in prenehamo. Potrebno je oblikovati okolje, kjer lahko oseba napreduje.
4. Vodja naj se pozanima o programih pomoči, ki jih nudi njegovo podjetje.
5. Vodja naj bo v vzgled. Če se vodja vede empatično in razumevajoče, se bodo tako bolj verjetno vedli tudi ostali zaposleni.

Velikokrat pa je potrebna le prava mera empatičnost in primerne odzivanja, ki jo zaposleni potrebuje od vodje. 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 z ostalimi zaposlenimi informacije v zvezi z izgubo?
- Katere informacije in podrobnosti bi želeli, da vedo tudi drugi?
- Ali želite o dogodku govoriti ali bi se raje osredotočili na delo?
- Katere so vaše potrebe trenutno? Zasebnost? Pomoč pri delu?

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

1. PODPORA IN SPOŠTOVANJE ZASEBNOSTI

Ko je vodja obveščen o izgubi, naj ta vpraša žalujočega, ali želi, da se o tem obvesti člane 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 o tem sodelavci obveščeni (Harris in Winouker, 2019).

2. 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 traja nekaj časa, da se ponovno prilagodijo na delo. Manjša delovna obremenitev jim bo olajšala prehod nazaj na delo in jim nudila občutek podpore (Harris in Winouker, 2019).

3. NAČRTOVANJE PREVERJANJA, KAKO SE SPOPADAJO Z ŽALOVANJEM

Ko se zaposleni vrnejo, naj vodja načrtuje, da bo preveril, kako se počutijo. To lahko stori prvi dan po vrnitvi, teden dni po vrnitvi in približno mesec dni po smrti bližnjega. Žalovanje je za vsakogar drugačno - za enega zaposlenega je lahko najtežji prvi teden, medtem ko se drug zaposleni morda še nekaj časa ne bo spopadal z žalovanjem, če sploh kdaj (Harris in Winouker, 2019).

PRIMER UPORABE METODE

V nekem podjetju se je zgodila situacija, kjer je enemu od zaposlenih, Maticu, v nesreči tragično umrl šest mesečni dojenček. Zaradi tega dogodka, se je med zaposlenimi pojavilo veliko tesnobe. Pred vrnitvijo Matica, ki se mu je pripetil tragičen dogodek, se je vodja odločila, da se skupaj s psihologom sestane z ostalimi člani njegove ekipe. Organizirala je srečanja v manjših skupinah, kjer je sodelavce povabila, da izrazijo svoje mnenje, pomisleke in občutja. Pri tem je potrebno omeniti, da je pomembno, da se zaposleni počutijo varno in da ko spregovorijo, da jim vodja prisluhne. Mnogi od sodelavcev so ugotovili, da jim je bil takšen pogovor neprijeten, vendar tudi v veliko olajšanje, da so lahko delili kako so se počutili in o čem so razmišljali. Več jih je bilo tudi presenečenih, da so se drugi zaposleni počutili podobno kot so se sami, pa se tega niso zavedali, čeprav so skupaj delali že nekaj dni odkar so prejeli tragično novico. Zdi se, kot da so potrebovali dovoljenje in pomoč, da so lahko spregovorili o tem, kar jim je ležalo na duši, saj to ni nekaj o čemer se na delovnem mestu običajno govori.

Ko se je Matic vrnil se je vodja z njim najprej srečala na samem in mu zastavila vprašanje če želi o dogodku govoriti ali raje ne in kakšne so njegove potrebe – zasebnost ali pomoč pri delu. Matic se je želel takoj vrniti nazaj na delo. Vodja je Matica potem vsakodnevno spremljala v prvem tednu po vrnitvi, naslednjih nekaj tednov pa enkrat ali dvakrat na teden. Matic je opravljal delo podobno kot pred dogodkom, njegovi sodelavci pa so izražali sočutje le v nekaj prvih tednih. Kasneje se je pojavil problem, saj so Matica nekateri sodelavci spraševali, če mu je zares mar, da mu je umrl otrok, saj se je delal kot da se ni nič zgodilo. To je Matica popolnoma uničilo in dva dni kasneje, si je moral ponovno vzeti nekaj dni dopusta. Hkrati pa se je sodelavka, ki je imela neuspelo nosečnost nekaj let nazaj, v tem času od prihoda Matica, znašla v težavah, saj je ponovno začela doživljati globoko žalost (Barclay in Kang, 2019).

Tu lahko vidimo kako pomembna je vloga vodje, ki mora tovrstno spremembo v zaposlenemu žalujočemu opaziti in o tem z njim spregovoriti. Maticu je pomagala vrnitev v »normalno« rutino, vendar pa je vseeno ob neprimernih komentarjih ponovno potreboval oddih. To kako se z zaposlenim pogovarjati po vrnitvi na delo, je smiselno z ostalimi sodelavci spregovoriti predno se žalujoči vrne, da se tovrstnim situacijam lahko izognemo. Pomembno je, da se ostali zaposleni zavedajo, kako lahko blagodejno vplivajo na nastalo situacijo in kako lahko s svojimi dejanji škodujejo. Hkrati pa lahko žalovanje enega zaposlenega vpliva tudi na blagostanje ostalih zaposlenih. Pozorni moramo biti tudi na ostale zaposlene, saj lahko tragičen dogodek vpliva tudi na njih in njihovo duševno zdravje. V primeru, da opazimo, da je drug zaposlen v težavah, moramo to nasloviti in o tem z njim spregovoriti na podoben način kot smo to storili z žalujočim.

VLOGA PSIHOLOGA

Ključna vloga psihologa v podjetju je ta, da usmerja vodjo in mu svetuje kako lahko z zaposlenim vzpostavi stik in mu čim bolj pomaga, hkrati pa lahko tudi sam nudi psihološko oporo zaposlenega, če jo ta potrebuje.

Ker se je razbremenilni pogovor izkazal za učinkovit pripomoček pri kriznih situacijah, lahko tudi psihologi v podjetju, če ga ta ima, uporabijo nekatera vprašanja, kako do žalujočega pristopiti in mu nuditi občutek varnosti. Psiholog naj se pri tem osredotoči na informacije in dejstva. Uporablja naj vprašanja kot so kje, kdaj, kdo, kje, kako ipd. Poleg tega, lahko zaposlenega spodbudi tudi k temu, da govori o svojih reakcijah in čustvih, vendar ga v to ne silimo. Primeri vprašanj so lahko npr: kako ste se odzvali, kaj ste mislili, da se bo zgodilo, kaj ste občutili, kaj vas je najbolj skrbelo ipd. Pomembna pa je tudi psihoedukacija. Psiholog naj zaposlenega poduči o tem, da je njihov odziv normalen in da lahko znaki stresa trajajo dlje časa, ali da se lahko vrnejo večkrat. Psiholog naj tudi predstavi različne načine kako se lahko sprostijo in razbremenijo. Če je potrebno, se zaposlenega usmeri tudi k profesionalni pomoči. Pomembno pa je tudi, da se psiholog za zaupanje zahvali in da informacij ne deli z ostalimi, če oseba tega ne želi (Bisson, McFarlane in Rose, 2000; Tompson in Bevan, 2015).

PREVIDNOSTI IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Žalovanje je dolgotrajen proces in čeprav se nam zdi, da morda nudenje 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 pogovora o smrti in žalovanju, lahko povzroča veliko bolečine in ustvarja napetost. Previdni moramo biti pri tem, da se zaposlenim poda prave informacije in da do žalujočega in teme smrti ne pristopimo »amatersko«. Pomembno je zavedanje, da morda nekaj kar je pomagalo meni, ne bo nujno pomagalo tudi drugemu. Pri nujenju psihološke pomoči je v prvi vrsti pomembno, da znamo človeka, ki stoji nasproti poslušati in ga slišati. Pomembno je, da upoštevamo kaj nam je povedal in da to skušamo tudi upoštevati pri svojem delovanju. Če nam oseba pove, npr. da potrebuje zasebnost, potem ji ne bo pomagalo, da jo bomo silili v socialne interakcije. In obratno. Previdni moramo biti tako pri tem kaj *vprašamo* in kaj nam oseba *pove* (Grief at work, b.d.; Bisson, McFarlane in Rose, 2000).

LITERATURA

- Barclay, L. A. in Kang, J. H. (2019). Employee-Based HRM: Beravement policy in a changing work enviornment. Employee Responsibilities and rights journal, 31, 131 – 148.
<https://doi.org/10.1007/s10672-019-09337-8>
- 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 beravement. Death Studies, 33, 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>
- Shulman, L. M. (2018). Before and After Loss: A Neurologist's Perspective on Loss, Grief, and Our Brain. JHU Press.
- Tompson, N. in Bevan, D. (2015). Death and the workplace. Illness, crisis and loss, 23(3), 211-225.