

# ROUW OP HET WERK

Elke leidinggevende krijgt op zeker moment te maken met rouwende werknemers. Uit onderzoek blijkt dat rouwenden vaak teleurgesteld zijn in de steun die ze krijgen van het werk. Hoe moet het wel? Zeven handreikingen.

Door Loeka Oostra

**S**tatistisch gezien wist Lode Schaeffer wel wat hem zou kunnen overkomen als creatief directeur met een team van 25 mensen. Maar toen een van zijn collega's bij reclamebureau Indie Amsterdam afgelopen jaar plots kwam te overlijden, was er toch de schrik. Hoe ga je als manager ermee om wanneer een van je teamleden overlijdt of te maken krijgt met rouw?

Voor een antwoord op die vraag bestaat geen pasklare handleiding, ontdekte Schaeffer al snel. 'Over rouwen in de privésfeer is veel bekend. Maar zakelijk verlies, om het maar even zo te noemen, is heel anders. De context is weliswaar zakelijk, maar het verdriet dat je voelt is heel privé; daar zit een discrepantie tussen.'

Doordat weinig managers voorbereid zijn op de dood of rouw van een medewerker, worden vaak ad-hocbeslissingen genomen, die niet per se goed uitpakken, ziet ook Chantal Frederiks. Zij werd rouwdeskundige, gespecialiseerd

in rouw op de werkvloer, nadat haar man was overleden. Veel managers zijn handelingsverlegen, zo ziet ze. 'Ook hier treedt het *freeze, fight or flight*-principe uit de psychologie op. Veel managers bevriezen, waardoor ze niets doen.'

Uit een enquête van het Landelijk Steunpunt Verlies onder 370 werknemers blijkt dat zij vooral op de lange termijn ontevreden zijn over de steun van hun werkgever als ze een naaste hebben verloren. De steun op korte termijn wordt bij 20 tot 30 procent van de werkende nabestaanden als onvoldoende ervaren. Op de lange termijn (langer dan drie maanden) stijgt dat naar 50 tot 70 procent.

Maar hoe pak je het dan wél aan? Aan de hand van zeven misvattingen een aantal tips om op korte en lange termijn als manager steun te bieden aan nabestaanden en collega's die rouwen. →

**Ook bij een verlies van een collega voelt het verdriet vaak heel privé.**





**1. IN EEN CRISISSITUATIE ALS DEZE NEEMT DE MANAGER HET VOORTOUW**

Of het nu gaat om brand, een daling in de omzet of een pandemie: van leiders wordt verwacht dat ze in tijden van crisis aan het roer gaan staan en het bedrijf door de storm heen loodsen.

Maar waar zo'n houding in veel acute situaties duidelijkheid kan opleveren, heeft dat bij een sterfgeval vaak juist het tegenovergestelde effect, ziet rouwdeskundige Frederiks. 'Bij overlijden gaat het eerst vooral om de emoties. Daaroverheen walsen met een stappenplan om dingen op te lossen, laat geen ruimte voor de gevoelens van medewerkers.'

Schaeffer merkte dat, doordat hij zich niet als manager opstelde, maar ruimte liet voor zijn collega's en hun gevoelens, zijn medewerkers ook oog hadden voor zijn verdriet. 'Toen ik zei dat medewerkers me ook 's avonds konden bellen als ze ergens mee zaten, zeiden ze dat dat ook voor mij gold. Ik had immers ook een collega verloren.'

**2. MAAK ALTIJD EEN ALTAAR MET KAARSJES EN FOTO'S**

Howe zorg je ervoor dat collega's een overledene kunnen herdenken op de werkvloer? Veel managers richten een gedenkplek in, met een foto en een boek waar mensen iets in kunnen schrijven. 'Het is een goede optie; mensen kunnen zo op hun eigen moment rouwen en herdenken', zegt Frederiks. Ze tipt om als manager het altaar niet alleen te faciliteren,

maar ook als eerste iets in het boek te schrijven. 'Op die manier laat je zien dat mensen hun verdriet mogen tonen.'

Schaeffer had als schrikbeeld een poster die iedereen uitnodigt voor een borrel ter nagedachte-nis. 'Alsof rouw zich laat sturen naar een woensdagmiddag om vier uur.' Terwijl dat voor anderen juist wél troost kan bieden, benadrukt Frederiks. 'Er bestaat geen universele oplossing. Denk als manager goed na over wat bij de overledene past. Vraag aan collega's waar zij behoefte aan hebben en richt vanuit die gedachte iets in.'

Zo was de collega van Schaeffer erg op zijn privacy gesteld. 'Toen hij ziek werd, hebben we gewacht op zijn toestemming om dit met de rest van de collega's te bespreken.' Een altaartje voelde daarom ongepast. 'Het eren ging eigenlijk vrij spontaan. De eerste weken waren er vergaderingen waarbij er niet over het onderwerp op de agenda gesproken werd. Onze collega was het enige waarover we wilden spreken. Daar moet je dan ook de ruimte voor laten.'

**3. DE FUNCTIE MOET SNEL VERVULD WORDEN, OM COLLEGA'S TE ONTLASTEN**

Wanneer een medewerker komt te overlijden is er letterlijk en figuurlijk een lege stoel. Wie neemt zijn of haar taken over? Vaak komen deze op het bord van andere collega's te liggen, terwijl er op zoek gegaan wordt naar een nieuwe werknemer. Soms kan het helpen nog



even te wachten en zelf als manager de handen uit de mouwen te steken, zegt Frederiks. 'Zo laat je ruimte voor het gemis.'

Het zoeken van een nieuwe kracht is een delicaat proces: wanneer is het tijd de lege stoel te vullen? Nog steeds schiet het weleens door Schaeffers hoofd: even dit idee mailen naar mijn collega. 'Als ik een idee had, kon ik me erop verheugen het aan hem te laten zien. Na een uurtje brainstormen lag er altijd iets beters.' Zo'n plek is lastig op te vullen, erkent hij. 'Maar zoals The Rolling Stones na de dood van Charlie Watts hun tournee weer oppakten, zullen wij ook weer verder moeten. Zonder ooit te vergeten dat hij de fundamenten heeft gelegd voor veel van het werk dat we nu doen.'

Ga je op den duur op zoek naar een vervanger, zorg er dan voor dat diegene weet dat hij een overledene vervangt. 'Die leegte is voor iedereen voelbaar. Om iemand zich toch welkom te laten voelen, is het belangrijk daarover te communiceren', zegt Frederiks.

**4. NABESTAANDEN ZITTE NIET TE WACHTEN OP INMENGING VAN HET WERK**

Als collega's mag je dan iemands scherpe geest, de fijne gesprekken bij het koffiezetapparaat of die geweldige sparringmomenten missen, de nabestaanden krijgen te maken met een groter gat. En daar zijn familie en vrienden voor. 'Die eerste bos bloemen en een kaart, daar wordt vaak wel aan gedacht', zegt Frederiks. 'Maar wat doe je daarna?' De eerste tijd is er veel aandacht voor het verdriet.

'Maar de tendens na een halfjaar is toch wel dat het leven door-gaat.'

Marleen Lancee had een totaal andere ervaring, met de werkgever van haar man, die op 41-jarige leeftijd onverwachts overleed. 'Na zijn overlijden werden anekdotes van collega's en werkrelaties ingezameld, die tot een boekje zijn verwerkt.' Nog steeds krijgen haar kinderen, net als die van collega's, cadeautjes met sinterklaas en is zijn naam zichtbaar op kantoor. 'Hij is daar niet uitgewist, dat is zo mooi om te zien.'

Ook voor de praktische zaken direct na het overlijden was er aandacht. 'De leaseauto moest ingeleverd worden, voor mij een moeilijk moment, omdat het zo'n vertrouwd beeld was om die auto op de oprit te zien.' Collega's boden daarop aan de auto te komen halen. 'Ik mocht hem de avond daarvoor al om de hoek zetten, zodat ik het niet hoefde te zien.' Lancee beseft hoeveel geluk ze heeft met de werkgever van haar man. 'Ik hoor van anderen dat ze de autosleutel bij de receptie inleveren en weer weg kunnen.'

Het zijn dit soort gebaren die haar duidelijk maken dat niet alleen haar man van zijn werk hield, maar het werk ook van hem. Ze hoopt dat werkgevers daar een voorbeeld aan nemen. 'Het zijn dingen die misschien klein lijken, maar wel het verschil maken.'

Lancee en Frederiks benadrukken dat het daarnaast belangrijk is niet alleen de eerste maanden, maar ook daarna aandacht te hebben voor de nabestaanden. 'Bijvoorbeeld op de sterfdag, maar ook op de eerste verjaardag en de feestdagen in december na iemands overlijden.' →

ROUW OP HET WERK FEITEN & CIJFERS

30%

Rouw begeleiden op de werkvloer is niet alleen een kwestie van goed werkgeverschap.

Uit onderzoek van Stichting Jonge Weduwe uit 2011 blijkt dat mensen bij

verlies van een naaste zo'n 170 dagen uitvallen. Met de juiste begeleiding en

aandacht kan dat met ongeveer 30 procent teruggedrongen worden.

115

Onderzoek van het Landelijk Steunpunt Verlies laat zien dat mensen die een

kind verliezen in het eerste jaar 65 dagen verzuim hebben. In het tweede

jaar zijn dat er 53. Medewerkers waarvan de partner overleden is verzuimen in

het eerste jaar 115 dagen, in het tweede 52. Een werknemer met een overleden

ouder verzuimt in het eerste jaar gemiddeld 60 dagen, in het tweede jaar 90.

50%

Sheryl Sandberg, coo van Meta (voorheen Facebook), die in 2015 onverwacht haar

partner verloor, schrijft in haar boek 'Option B' dat 50 procent van de vrouwen

wereldwijd na verlies van een partner op bijstandsniveau terechtkomt.



## 5. STUUR MEDEWERKERS DIE IEMAND VERLOREN HEBBEN NAAR HUIS

Toen Frederiks haar man verloor, was ze bezig met een opleiding tot coach. 'Een van mijn docenten vond dat ik de opleiding niet kon afmaken vanwege mijn rouw. Terwijl ik juist graag afleiding wilde. In mijn huis werd ik overal geconfronteerd met de leegte.'

Hoewel volgens onderzoek van CNV 26 procent van de medewerkers te snel na het overlijden weer aan het werk gaat, is er volgens Frederiks ook een groep die net als zij juist graag weer aan de slag gaat.

Houd daarom als manager contact met je medewerker en vraag na een aantal weken waar die zelf behoefte aan heeft. Nodig de werknemer uit voor een gesprek en zeg duidelijk waar het over gaat. Vraag ook of diegene dat op kantoor of ergens anders wil doen. Gebeurt het op kantoor, haal de medewerker dan op bij de receptie. Bedenk goed hoe iemand zich moet voelen als hij of zij voor het eerst weer op het werk komt.

Een andere tip: vraag niet hoe het gaat, want die vraag is veel te groot. Frederiks: 'Vraag liever hoe iemand zich vandaag voelt. Iemand die rouwt krijgt met veel emoties te maken, dan wil je het zo specifiek mogelijk houden.'

Zegt iemand te willen terugkomen, hou dan rekening met de nodige terugval. Vakbond CNV pleit momenteel in de Tweede Kamer voor een flexibel opneembaar rouwverlof van twee weken. Uit onderzoek van het CNV blijkt dat 16 procent van de 1100 onderzochten vakantiedagen moest opnemen omdat ze niet konden functioneren. Op dit moment is



Het is de taak van de manager om ook bij de familie van de overledene langs te gaan.

rouwverlof nog niet bij wet geregeld. 'Wees daarin coulant', tipt Frederiks.

## 6. NA EEN AANTAL MAANDEN GAAT HET LEVEN WEER DOOR

Wil iemand snel weer aan het werk, dan is het aan de manager dit zo goed mogelijk te ondersteunen. Medewerkers die terugkomen nadat ze een naaste verloren hebben, hebben bovengemiddeld vaak last van concentratieproblemen, slapeloosheid en burn-outgerelateerde klachten, blijkt uit onderzoek van het Landelijk Steunpunt Verlies (LSV).

Als iemand een dierbare verliest, keert hij op het werk terug als een ander persoon, ondervond ook Roek Lips toen hij in 2011 zijn zoon verloor en na een halfjaar weer terugkeerde in zijn rol als netmanager bij NPO3. 'Ik was in die

maanden door een heel rouwproces gegaan. Voor mijn collega's was het moeilijk in te schatten hoe het met mij ging, die hadden nog een heleboel vragen.'

Die kreeg hij te horen in elk gesprek dat hij weer voor het eerst voerde. 'In mijn rol had ik te maken met honderden mensen, ik had echt onderschat hoe vermoeiend dat is.' Bovendien had het invloed op de werkrelaties. 'Ik ging over de verdeling van budgetten, een rol waarin mensen soms boos op je moeten kunnen worden. Eerst zagen ze mij vooral als manager, nu eerder als kwetsbare vader.'

Terugkijkend had hij graag een onafhankelijke persoon in de organisatie gehad met wie hij over dit soort dingen had kunnen praten. 'Privé had ik dat wel, maar ik denk dat dat ook binnen het bedrijf had geholpen. Al was het maar doordat je door de rouw niet alles even scherp ziet. Dan is het fijn te weten dat er iemand is op wie je terug kunt vallen.'

## 7. IEDEREEN WIL OP HET WERK ZIJN VERLIES BESPREKEN

De een wil graag over zijn verlies praten na terugkeer op het werk, de ander wil het er juist helemaal niet over hebben. Frederiks vergelijkt rouwen met een vingerafdruk. 'Elke aanpak hiervoor is uniek.' Begin eens met de vraag hoe het afscheid was, adviseert ze. 'Dan merk je vaak wel aan de lichaamstaal of iemand iets wil vertellen.' Ze vindt het de taak van de manager om ook bij de familie van een overleden collega langs te gaan. 'Als je dat ongemakkelijk vindt, moet je maar bedenken dat het voor de andere partij ook geen pretje is.'

De werkgever van de man van Lancee komt nog vaak op de koffie, of zij wipt even langs op kantoor. 'Ik heb mijn man verloren en zij een fijne collega. Door elkaar op te zoeken, maakt gedeelde smart halve smart.' □

**Vraag niet aan de rouwende hoe het gaat, want die vraag is veel te groot. Vraag hoe iemand zich vandaag voelt**