

# HR Rendement

## Dit artikel wordt u aangeboden door HR Rendement

HR Rendement is hét nieuws- en adviesmagazine voor human resources professionals bij (middel)grote, kennisintensieve organisaties. De insteek is: hoe kan een HR-manager, unitmanager of HR-specialist bijdragen aan een beter rendement van de factor arbeid in zijn organisatie.

HR Rendement behandelt voornamelijk de 'harde' kant van human resources, zoals wijzigingen in wet- en regelgeving, ontwikkelingen in het arbeidsrecht, fiscaal voordelige beloningsvormen, werktijden en arbeidsomstandigheden, kosten van opleidingen en werving & selectie, implementatie van personeelsinformatiesystemen.

### HR Rendement biedt u:

- veel signalerend nieuws over veranderende wet- en regelgeving;
- beknopte artikelen met veel tips die de lezer direct in de dagelijkse praktijk kan gebruiken;
- elke keer een gedegen vergelijkend warenonderzoek onder HR-dienstverleners;
- wekelijkse e-mailservice met het allerlaatste HR-nieuws;
- een aanvulling op de inhoud van elke uitgave met praktische, online tools.

© 2020 Rendement Uitgeverij. Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag, noch geheel, noch gedeeltelijk, worden overgenomen en/of vermenigvuldigd zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden auteur(s), redacteur(en) en uitgever geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten en onvolkomenheden, noch voor de gevolgen hiervan.

# Ook op afstand kunt u steun bieden

**2020 is een jaar dat we niet snel zullen vergeten. Leven en werken is door de COVID-19-pandemie enorm veranderd. Helaas is daardoor ook de dood dichterbij gekomen, want werknemers kunnen net zo goed overlijden aan de gevolgen van COVID-19. Dit werkt angst en onzekerheid bij collega's in de hand. Wat kunt u als HR-professional doen als een werknemer overlijdt, terwijl de organisatie bovendien grotendeels thuiswerkt?**

De situatie die is ontstaan door de coronapandemie vraagt het uiterste van uw vaardigheden. Veel gebeurtenissen zijn onbekend terrein en soms moet u improviseren en handelen naar bevinding. COVID-19 kost mensenlevens en het is niet ondenkbaar dat ook een werknemer van uw organisatie hierdoor komt te overlijden. Dat levert niet alleen rouw op bij de andere werknemers, maar in dit geval

ook angst en onzekerheid over het eigen welbevinden. Een extra complicatie is het thuiswerken. Vooralsnog lijkt er sprake van een langdurige impact op de manier waarop we ons werk organiseren. Veel overleg en afstemming verloopt daarbij digitaal via videoverbinding. Niet het hele team is voltijds op kantoor aanwezig. Dat heeft gevolgen voor de relaties en communicatie: tussen u en de werknemers én tussen de werknemers onderling.

- Houd nog actiever contact: vertrouw er niet op dat iedereen uit zichzelf lastige of emotionele situaties aankaart.
- Vraag ook zelf om hulp van collega's en focus op wat wel kan. De situatie vraagt om flexibiliteit en aanpassing.
- Vertrouw op en gebruik de kwaliteiten van het team, individueel en collectief.
- Houd oog voor de behoeften van het team, individueel en collectief.
- Spreek vertrouwen uit: 'Samen komen we hieruit'.
- Blijf feedback vragen en geven, en vraag door: 'Wat zie je me doen? Welk effect heeft dat op jou?'
- Wijs op verantwoordelijkheden en geef daarbij zelf het goede voorbeeld.
- Breng het team steeds weer samen, ook op afstand. Zo kunt u de werkdag samen beginnen of afsluiten: wat is er belangrijk om te delen?
- Blijf kalm – verlies u niet in actie.

## Te weinig steun

21% van de werknemers kreeg na het overlijden van een dierbare te weinig steun van de werkgever om goed te kunnen functioneren. Dat bleek deze zomer uit een onderzoek van vakbond CNV. 10% van de rouwenden kampte door de combinatie van werk en het verwerken van een overlijden met een burn-out. De kans op langdurige ziekte en functioneringsproblemen is het grootst als een werknemer een partner of kind verliest. Veel werknemers geven aan behoefte te hebben aan meer verlot om te rouwen.

## Begeleiden

Het is extra lastig om in tijden van een crisis, zoals de huidige pandemie, samen te werken en mensen te begeleiden. Dit vergt meer van iedereen dan wanneer alles verloopt zoals gepland. Kenmerk van een crisis is nu juist dat oude antwoorden vaak niet meer voldoen. Wat kunt u in de huidige situatie zelf doen en ook aan de leidinggevenden adviseren op het gebied van samenwerking en begeleiding?

- Verbind door ook online een dialoog aan te gaan. Maak ruimte voor ieders inbreng en emoties, en vraag door naar moeilijke en pijnlijke ervaringen.

## Zichtbaar

De angst en onzekerheid die voor veel werknemers gepaard gaat met een crisis in het algemeen en deze in het bijzonder, vraagt nóg meer zichtbare inzet van leidinggevenden en HR dan anders. Angst kan een goede raadgever zijn als u bereid bent er ruimte voor te maken:

- Wees beschikbaar – waar het niet fysiek op locatie kan, dan online.
- Heb aandacht voor het hier en nu bij werknemers: 'Hoe gaat het op dit moment met je? Wat speelt er nu?'
- Zorg voor duidelijkheid en focus, breng structuur aan in verwachtingen en verhelder taken.

- Onderzoek en stel hulpvragen: ‘Wat heb je hier en nu van me nodig? Wat kun je zelf doen?’
- Bied opties voor steun – keuzevrijheid bevordert autonomie en veerkracht.
- Richt u op de essentie: vraag iemand bijvoorbeeld eens in vier zinnen te vertellen wat het verlies bij hem triggert.
- Benadruk de successen met vragen als: ‘Wat ging er goed? Wat leerde je? Voor wie was je vandaag van betekenis?’

### Check-in

Angsten en onzekerheden kunnen groter worden als COVID-19 dichterbij komt. Dat gebeurt als dierbaren van werknemers of zij zelf ziek worden en zeker als er iemand aan komt te overlijden. Des te belangrijker is het om dan teams samen te brengen en het onderwerp te bespreken, zowel fysiek als online:

- Begin overleggen met een check-in: hoe gaat het met iedereen? Wat hebben mensen nodig om goed aan het overleg deel te kunnen nemen? Maak er geen verplichting of afvinking van, maar zoek naar creatieve manieren om deze van waarde te laten zijn.
- Eindig met een check-out waarin iedereen in vrijheid kan zeggen wat er nodig is om af te sluiten.
- Wees niet bang om pijnlijke onderwerpen aan te snijden of moeilijke vragen te stellen: schuw onderwerpen als lijden, eindigheid en de dood niet.
- Dek angst of onzekerheid niet toe, ontken het niet en wees er ook open over als u er zelf moeite mee heeft.
- Blijf nieuwsgierig, zowel bij werknemers die aangeven dat het niet gaat als bij werknemers die aangeven dat alles goed gaat. Wat gaat er niet, wat maakt het verschil, wat helpt wel en wat niet?
- Kom niet ongeraagd met adviezen.

### Rouwprotocol

Overlijdt een werknemer daadwerkelijk aan de gevolgen van het coronavirus, dan blijven alle activiteiten uit een rouwprotocol (zie het kader) van belang. Door het werken op afstand en de beperkende maatregelen van de overheid vraagt de

uitvoering van een aantal stappen uit het rouwprotocol wel om meer afstemming. Denk bijvoorbeeld aan het volgende:

- Het contact leggen met de nabestaanden om te vragen of en hoe zij contact wensen met de organisatie. Het eerste contact is vaak telefonisch, dat verandert niet. Het huisbezoek of het bezoek van nabestaanden aan de werkplek vergt echter nauwkeurigere afstemming, waarbij u rekening moet houden met beperkende maatregelen.
- Het informeren van de naaste collega’s en de directe manager(s). Waar u dit normaal gesproken persoonlijk en zo mogelijk mondeling zou doen, zal dit nu vaak telefonisch of middels videogesprek plaatsvinden. De rest van de organisatie kunt u informeren met een overlijdensmelding via een e-mail en een bericht op het intranet, in de nieuwsbrief of in het personeelsblad.
- Het organiseren van een condoleancemogelijkheid in combinatie met het inrichten van een (tijdelijke) herdenkingsplek in het gebouw zal lastig zijn. Overweeg om het condoleanceregister online te plaatsen.
- De aanwezigheid van vertegenwoordigers van de organisatie bij de uitvaart (op uitnodiging van de nabestaanden) vraagt om meer afstemming als de overheid beperkingen aan het aantal genodigden heeft opgelegd.

### Verzwaard

Sta erbij stil dat de combinatie van de crisis, de angst en onzekerheid en de af-

stand die ontstaat door het thuiswerken, de mate van rouw bij een overlijden kan verergeren voor een werknemer. Inzicht hierin kan helpen uitval te voorkomen:

- Rouw is een grillig proces waarin goede en slechte dagen of momenten elkaar opvolgen. Juist als werknemers op afstand zitten, is het belangrijk hier oog voor te hebben.
- Rouwreacties bestaan uit veel meer dan alleen gevoelens en emoties. Denk evengoed aan gevolgen als concentratieverlies, slaapproblemen en lichamelijke vermoeidheid. Thuiswerkend kan een werknemer hier gelukkig flexibeler mee omgaan. Maar let ook hierbij goed op de werknemer.
- Het werk kan niet alleen structuur en afleiding bieden, maar ook de sociale factor is van wezenlijk belang. Doordat veel werknemers niet meer vanzelf bij elkaar zitten op het werk, moet hier bewust aandacht voor zijn.

### Terugkeren

Door op deze manier aandacht te houden voor alle aspecten van verlies en rouw tijdens de COVID-19-crisis, zorgt u dat werknemers ondanks het mogelijk overlijden van dierbaren of collega’s betrokken blijven bij het werk, bij blijven dragen aan de organisatie en op termijn weer terugkeren naar de werkplek.

*Jakob van Wielink en Leo Wilhelm, auteurs van het boek ‘Rouwregels. Handvatten voor organisaties rond overlijden en terminale ziekte’, [www.deschoolvoortransitie.nl](http://www.deschoolvoortransitie.nl)*

## Wat neemt uw organisatie op in een rouwprotocol?

In een rouwprotocol legt u vast welke stappen uw organisatie neemt na een overlijden. Het bevat actiepunten zoals:

- controleren van de overlijdensmelding;
- benaderen van nabestaanden voor de communicatie over het overlijden;
- informeren van betrokkenen;
- versturen van condoleancebrief, rouwadvertentie en/of rouwboekje;
- opruimen persoonlijke spullen;

- regelen van condoleanceregister en/of herdenkingsplek;
- afwikkelen administratie rond arbeidsvoorwaardelijke afspraken;
- afronden van praktische werkzaken (annuleren van afspraken, overnemen van werkzaamheden, beëindigen van accounts enzovoorts).

Op [rendement.nl/hrtools](http://rendement.nl/hrtools) is een voorbeeld van een rouwprotocol opgenomen.