

Het overlijden van een collega hakt erin. Zeker als dat onverwachts is. Hoe gaan collega's en leidinggevenden om met het verlies van medewerkers? 'Ze was zo geliefd dat je een nummerapparaat bij haar ziekenkamer kon zetten.'

Door *Jolan Douwes*

Rust zacht, lieve collega

‘Op de balie van een technisch bedrijf zag ik een fotolijstje staan met een kaars erbij’, zegt zelfstandig ondernemer Tom Dalderup (54). ‘Een medewerker was een jaar geleden overleden. Mijn eerste gedachte was: dit bedrijf heeft een probleem. Bezoekers en klanten krijgen bij binnenkomst al te maken met dit nare bericht. Moet je het verlies van een collega niet op een andere manier herdenken?’ Dalderup was drie jaar geleden manager bij een audiovisueel bedrijf in Rotterdam, met honderd medewerkers. Hij was nauw betrokken bij een medewerkster die ernstig ziek werd. De 49-jarige collega runde de facilitaire afdeling. Over haar auto-immuunziekte praatte ze zo min mogelijk met haar team – en achter gesloten deuren met Dalderup. Tot kort voor haar ziekenhuisopname bleef ze werken.

‘Ze was zo geliefd dat je een nummerapparaat bij haar ziekenkamer kon zetten. Collega's liepen de deur

plat. Ik was in het begin terughoudend, maar op een gegeven moment heb ik met haar partner overlegd hoe we het bezoek in banen konden leiden. De ene dag was de medewerkster te moe, de volgende dag lukte het wel. Ik heb toen de ziekenhuisbezoeken van de collega's gecoördineerd. Zelf ben ik een aantal keer gegaan op tijdstippen die haar uitkwamen.’

Het overlijdensbericht legde het bedrijf bijna plat. Tom Dalderup riep alle collega's die dag bij elkaar om de emoties te delen. Tijdens een gezamenlijke stilte rinkelden de telefoons. ‘Een teken dat het werk toch gewoon doorging. Dat verantwoordelijkheidsgevoel had iedereen ook wel.’

Gedenkplek

De overleden collega kreeg een mooie gedenkplek – niet direct zichtbaar voor buitenstaanders.

Tijdens een gezamenlijke stilte rinkelden de telefoons: een teken dat het werk gewoon doorging.



Bijna al haar collega's gingen naar de uitvaart. Op verzoek van de familie hield Dalderup een toespraak. Nadat hij alle collega's op de hoogte had gesteld, heeft hij de gedenkplek een paar maanden later opgeheven. Het herinneringsboek heeft hij naar de nabestaanden gebracht.

‘Ik word er warm van als ik dit hoor’, zegt Jakob van Wielink, rouwdeskundige en leiderschapscoach bij de School voor Transitie. ‘De manier waarop hier is omgegaan met het verlies van een collega gaat voorbij alle protocollen. De leidinggevende doet intuïtief wat nodig is voor de familie en de collega's. Uit onderzoek blijkt dat een combinatie van aandacht en ondersteuning een dubbel effect heeft. Zowel de organisatie als de nabestaanden kunnen daardoor beter verder.’

Moord of suicide

Van Wielink verwijst naar een recent artikel in het Amerikaanse vakblad Harvard Business Review met de titel ‘Als een collega rouwt’. De auteurs benadrukken daarin dat bedrijven beter functioneren als ze flexibeler omgaan met tijd voor herstel en persoonlijke gesprekken. Leidinggevenden die zorgvuldig te werk gaan in tijden van collectieve rouw bevorderen de saamhorigheid en de loyaliteit.

‘Als een manager het te druk heeft of er niet mee kan omgaan, zit hij niet op de goede plek’, zegt Jakob van Wielink. ‘Ik heb iemand tijdens een training ooit over een collega horen zeggen dat die nooit naar begravenissen van medewerkers gaat. Dat kan simpelweg niet. Ik begrijp dat het eng en emotioneel kan zijn, maar vraag dan bij personeelszaken of een coach om advies. Een manager moet bij het afscheid van een overleden collega laten zien dat hij er is, voor zijn organisatie en voor de nabestaanden.’

ADVIEZEN VOOR MANAGERS BIJ ROUW

1. *Laat zien dat je er bent.*
2. *Stem af op de wensen van de nabestaanden.*
3. *Toon betrokkenheid, bijvoorbeeld met een huisbezoek, bloemen en kaarten.*
4. *Richt een gedenkplek in op het werk (tijdelijk en niet te prominent).*
5. *Houd een toespraak bij de uitvaart als de nabestaanden dat willen.*
6. *Regel goede opvang voor de collega's na het afscheid.*
7. *Regel het overnemen van werk en het informeren van klanten.*
8. *Maak tijd vrij voor gesprekken, individueel en met het team.*
9. *Schakel zo nodig hulp in, bijvoorbeeld van hr of een coach.*
10. *Besteed aandacht aan de verjaardag en sterfdag van de medewerker. Ga rond kerst op bezoek bij de nabestaanden.*

BRON: 'ROUW OP DE WERKVLOER', YARDEN, EN 'WHEN A COLLEAGUE IS MOURNING', HARVARD BUSINESS REVIEW (2019)

Als een medewerker overlijdt door een (bedrijfs)ongeval, moord of suicide komt dat nog harder aan. Volgens Van Wielink leiden zulke doodsoorzaken vaak tot zwaardere rouw, ook op het werk. ‘Ik begeleid een team dat ik al ken uit de tijd dat een medewerker ernstige psychische problemen had. Onlangs heeft hij een einde aan zijn leven gemaakt. In zo'n heftige situatie is het nog meer van belang dat collega's hun emoties en ervaringen delen.’

Dat deden rijinstructeurs in mei 2018 ook, toen ze op de groepsapp lazen dat een lesauto in Bussum onder de trein was gekomen. ‘We gingen afstrepn wie het kon zijn’, vertelt Marlon Abels (44) van rijnschool Elegance, in Almere. ‘Langzaam maar zeker werd duidelijk dat het een 66-jarige rijnschoolhouder was die ik altijd meneer Cactus noemde. We waren allemaal perplex.’

Later bleek dat de leerling achter het stuur de koppeling te snel had laten opkomen nadat een trein voorbij was gekomen. De motor blokkeerde, maar de volgende trein kwam er al aan. De achttienjarige leerling sprong net op tijd uit de lesauto, maar de instructeur werd gegrepen. ‘Waarschijnlijk heeft hij geprobeerd de motor nog een keer te starten. Hij was zelfstandig ondernemer, zijn auto was zijn kapitaal.’

Het ongeluk kwam extra hard aan doordat iedere instructeur zich realiseerde: dit kan mij ook overkomen. De collega's uit het Gooi besloten een rouwstoet te organiseren en die vast te leggen op film. ‘Twee collega's hebben ons op de motor geëscorteerd. Bij het rouwcentrum vormden we met zo'n

tachtig instructeurs uit heel Nederland een erehaag. De video hebben we later aan de weduwe gegeven.’ Als Marlon Abels de spoorwegovergang oversteekt, houdt hij zijn voet altijd boven de koppeling. ‘De auto mag daar niet afslaan.’

Stappenplan op intranet

‘Ontroerend, zo'n eerbetoon’, zegt rouwdeskundige Jakob van Wielink. ‘Het onderstreept het belang van rituelen. Strak georganiseerde instituten zoals Defensie, de brandweer en de politie vormen ook vaak een erehaag. Zo laten ze zien dat ze samen rouwen.’

Volgens een studie van Amerikaanse gedragswetenschappers uit 2014 stralen rituelen ook orde en stabiliteit uit. Precies wat betrokkenen kan helpen als ze het gevoel hebben de controle te verliezen na een schokkende gebeurtenis.

Jaarlijks overlijden 150.000 mensen in Nederland, 420 per dag. Daar moeten organisaties op voorbereid zijn, vindt Van Wielink. Een uitvaartorganisatie als Yarden heeft op internet een checklist staan waaruit leidinggevenden en personeelszaken kunnen putten (zie ook: ‘Adviezen voor managers bij rouw’).

‘Ik raad organisaties aan hun stappenplan bij het overlijden van een collega op intranet te zetten. Het gaat om goede communicatie en verlofregelingen, maar ook om praktische zaken zoals het opheffen van het mailadres. Voor collega's, klanten en nabestaanden is het vaak pijnlijk om een foutmelding te krijgen als het adres niet meer bestaat. Wanneer je hen daarop voorbereidt, voorkom je zulke missers.’ □

‘Met zo'n tachtig instructeurs uit heel Nederland vormden we een erehaag’