



Een bos bloemen, een vrolijk welkomstwoord: aan de eerste werkdag van een nieuwe collega wordt vaak veel aandacht besteed. Hoe anders is dat soms bij iemand die vertrekt. Zonde. Want een halfslachtig afscheid is niet alleen pijnlijk voor de betreffende medewerker, het is schadelijk voor de bedrijfscultuur.

Het begint met een goed einde

Zelf je baan opzeggen en dan afscheid nemen, dat is niet altijd gemakkelijk. ‘Hoe kun je ons verlaten?’, is soms de reactie. Consultant Esther Diederer vond in 2009, na vier jaar SeederDeBoer, een baan bij een olie- en gasmaatschappij in Schotland. ‘Er was verontwaardiging en boosheid. Ik was een van de eerste medewerkers die vertrok en had niet aangegeven dat ik om me heen aan het kijken was.’

Voor Diederer was die reactie een contrast met het warme welkom dat ze bij SeederDeBoer had ervaren, en dat ervoor had gezorgd dat ze zich meteen thuisvoelde bij het toen nog kleine consultancybureau. ‘Ik leerde veel, mocht mee naar afspraken. Wel voelde ik me soms een broekie vergeleken met de meer ervaren intellectuele *powerhouses*. Ik bleef bij klanten daarom veelal op de achtergrond. Wie ben ik nou helemaal, dacht ik, ik kom net kijken.’

Bij Diederer leefde de wens om een tijd naar het buitenland te gaan al langer, ze wilde bovendien meer uitvoerend werk gaan doen. Redenen waar in eerste instantie niet echt begripvol op werd gereageerd. ‘Al snapte ik later dat die reactie vooral werd ingegeven door teleurstelling over mijn vertrek.’

Vertrek als vlucht

Als het *offboarden* niet zorgvuldig gebeurt, kan de vertrekkende collega vaak maar moeilijk wennen aan en integreren op een nieuwe werkplek, is de ervaring van SeederDeBoer-partner Justin Vosveld. Toen zijn mentor en manager Guido Kilsdonk in 2008 van Capgemini overstapte naar SeederDeBoer, ging hij mee. ‘Guido was een soort vaderfiguur. Ik was jong en onrustig, mijn relatie was verbroken, mijn vader was overleden. Het vertrek van Capgemini naar SeederDeBoer was een vlucht.’ Het bleek

lastig om zich met zijn nieuwe werkgever te verbinden. 'Ik had geen doel of ambitie, de relaties met collega's bleven oppervlakkig.' De partners waren in die tijd druk met het op de kaart zetten van het bureau, en zo zat Vosveld in zijn eerste zomer veel in zijn eentje op kantoor. 'Ik zonderde me steeds meer af.' Toen Capgemini belde of hij terug wilde komen en een goed aanbod deed, voelde dat vertrouwd. 'Het was achteraf gezien de makkelijke keuze.' Zijn vertrek leidde tot onbegrip en teleurstelling, wat Vosveld snapte. 'Maar terugkijkend denk ik ook dat het laten landen van mij in de organisatie iets meer aandacht had mogen krijgen.'

Geef er woorden aan

Merel Poulisse, managing consultant bij SeederDeBoer, ziet dat haar werkgever vooral goed is in, zoals zij dat noemt, 'de voorwaartse doe-energie'. 'Jonge medewerkers komen terecht in een warm bad, ze worden meteen onderdeel van een familie, er is veel betrokkenheid. Een al dan niet gedwongen afscheid wordt daarentegen nog wel eens weggemoffeld. Dat voelt als falen, de familie heeft iemand er niet bij kunnen houden. Daardoor wordt er soms te weinig over gesproken, alsof het dan niet bestaat.' Poulisse leerde in haar eerdere functies, onder meer voor de Gemeente Rotterdam, hoe belangrijk het is om stil te staan bij een vertrekkende collega. 'Terugkijken, reflecteren op wat je hebt gedaan en geleerd, bezinnen en de pijn ervaren die afscheid nemen met zich mee kan brengen. Het zijn belangrijke rituelen om iets af te kunnen sluiten. Sla je dat over en gaat iemand via de achterdeur weg, dan wikkel je het niet goed af. Dat kan tot gevolg hebben dat binnen een organisatie verwarring ontstaat, of verhalen over die persoon de ronde blijven doen.'

Ze pleit daarom voor een duidelijk afscheidsmoment, bijvoorbeeld in de vorm van een lunch of borrel waarbij woorden worden gegeven aan iemands vertrek. 'Dat maakt het expliciet.' Meer aandacht voor afscheid is ook goed voor de bedrijfscultuur, meent ze. 'Consultants werken veelal in tijdelijk verband. Als die projecten duidelijk worden afgerond, met een evaluatie of eindgesprek, helpt dat bij de start van een volgende klus.' Ook Jakob van Wielink, mede-oprichter van De School voor Transitie, benadrukt het belang van stilstaan bij het afscheid, vrijwillig of niet. Hij werkt als transitiecoach en begeleidt directies, teams en organisaties bij het ontwikkelen van leiderschap. 'Om goed afscheid te nemen moet je eerst verbinding kunnen maken', zegt hij. 'Afscheid nemen is altijd een emotioneel proces. Daar willen we vaak niet aan omdat je dan de pijn onder ogen moet zien. Ons brein haat pijn en doet er alles aan om dat te vermijden. Vertrek triggert vaak een diepe angst om er niet meer bij te horen of er niet meer toe doen.'



‘Als projecten duidelijk worden afgerond, met een evaluatie of eindgesprek, helpt dat bij een volgende klus’

‘Het vraagt lef om van iemand afscheid te nemen en dat persoonlijk te doen, niet via de telefoon of e-mail’

Veiligheid creëren

Leidinggevenden horen echter een *secure base* te zijn voor medewerkers. Dat betekent dat ze verantwoordelijkheid moeten nemen en veiligheid dienen te creëren. Het zijn de belangrijkste voorwaarden voor groei. Van Wielink: ‘Als je bijvoorbeeld pijn veroorzaakt door een reorganisatie, hoor je dit verlies in de ogen te kijken en het bespreekbaar te maken met de medewerkers – zowel degenen die vertrekken als de medewerkers die achterblijven. Als we onvoldoende rouwen om onze geleden verliezen, kunnen we bevriezen en ons vervolgens moeilijk opnieuw verbinden met anderen. Met elkaar die rauwheid van de rouw verkennen, bevordert de veerkracht van zowel medewerkers als de organisatie.’

Het vraagt lef om van iemand afscheid te nemen en dat persoonlijk te doen, niet via de telefoon of online. Of het uit te besteden aan de hr-afdeling. ‘Tegenover iemand gaan zitten en hem of haar aankijken is het grootste respect dat je iemand kunt tonen. Ook al is dat moeilijk. Wie niet gezien wil worden als de leider die moeilijke gesprekken uit de weg gaat, zal dat simpelweg moeten leren.’

Een afscheid wegmoffelen is dus geen goed idee. Dat heeft niet alleen een negatief effect op de vertrekkende medewerker, maar ook voor de organisatie is het niet goed. ‘Als je op een goede manier afscheid neemt van medewerkers, worden zij ware ambassadeurs van je organisatie. Dat gaat echt niet over de vertrekpremie, maar over hoe er met jou als mens is omgegaan.’

Afscheid nemen betekent niet dat je niet meer terug kan komen. In 2013 keerde Justin Vosveld weer terug naar SeederDeBoer. Na zes jaar werken bij andere consultancybureaus, concludeerde hij tijdens een camperreis door Nieuw-Zeeland dat hij het lege bestaan waarin hij steeds maar doorrende, zat was. ‘Ik wilde aan de slag met persoonlijke ontwikkeling. En dan het liefst bij een betekenisvolle organisatie waar het niet alleen draaide om marges en omzet.’

Inmiddels kan hij zeggen dat hij meer zichzelf is en dat ook durft te laten zien. ‘De kasteelmuren bij Seeder De Boer zijn dunner geworden. Dat zorgt voor diepgaandere relaties met collega’s.’ Vosveld stimuleert jonge trainees om vooral te doen waar ze energie van krijgen, ook als dat buiten de organisatie is. ‘Er is veel aandacht voor het welkom heten van jonge medewerkers, maar wie met meer ervaring binnenkomt, krijgt al snel vrijheid. Dat zouden we beter mogen balanceren door er sturing aan te geven.’

Vosveld denkt dat het goed is om, zoals hij dat deed, om je heen te kijken en te werken in verschillende omgevingen. ‘Maak daarna een bewuste keuze en sluit die periode goed af, zodat je ergens anders een fijne start kunt maken.’