

# Eerste hulp bij rouw op het werk

Soms overlijdt er een collega. Veel vaker overlijdt er een geliefde of kind van een collega. Hoe ga je daar als ondernemer mee om? Wie regelt wat? En wat nou als hij of zij moet huilen – knuffelen of juist niet?





Op het werk is het nieuws ingeslagen als een bom. Irma's man heeft zich tijdens een nachtelijke rit doodgereden tegen een boom. Hij verloor de macht over het stuur en was op slag dood. Ze staat alleen bij de koffieautomaat. Collega's lopen langs haar heen. Ze doen net alsof ze haar niet zien, weten zich geen raad met de situatie. Joost is Irma's meest directe collega. Op weg naar de toiletten komt hij haar tegen in de gang. Hij zoekt haar blik, legt een hand op haar schouder, maar zegt niks. Hij loopt weer door. Lomperik, denk-*ie*. Maar wat had hij dan moeten doen? Vragen hoe het met haar gaat? Een onzinnige vraag. Het gaat natuurlijk waardeloos met haar.

Volgens Jakob van Wielink, deskundige op het gebied van rouwen in werkcontext, is de ervaring van Joost bijna klassiek. "Je wordt geconfronteerd met je eigen emoties als de collega voor het eerst weer op het werk komt. Het gaat over de dood en dat doet je denken aan eigen ervaringen. Het roept tal van vragen op en zorgt ervoor dat je misschien niet weet wat je moet doen. Je denkt: wat ga ik nou tegen die persoon zeggen? En wat kan ik zeker niet zeggen?"

### Contact maken

Een valse start met een rouwende collega is zo gemaakt. Voor een eerste indruk krijg je nooit een tweede kans en dat geldt ook hier: een collega met verdriet moet meteen een veilig gevoel krijgen en het idee hebben dat er aandacht voor hem is. De leidinggevende doet er goed

aan om vóór die dag zijn team bij elkaar te roepen. Straks komt de collega weer op het werk en hoe zorgen we ervoor dat hij zich welkom weet? Voor alle collega's geldt: zoek de plek op waar het schuurt, draai er niet omheen. Zorg dat je contact maakt. Want misschien is dit wel de grootste fabel die er bestaat: iemand die iets ergs heeft meegemaakt, moet je met rust laten. Onzin. Hij wil juist contact. Want in dat contact kan hij aangeven wat hij prettig vindt of niet. Een rouwende medewerker heeft er vaak behoefte aan dat op het werk de zaken doorgaan zoals iedereen gewend is en dat er daarnaast aandacht is voor zijn ervaringen, ook voor verdriet. Vraag dus vooral wél hoe het gaat en neem er ook genoeg mee als hij antwoordt: 'Nu liever niet.'

"Maar er is een alternatief," zegt Jakob van Wielink. "Je kunt ook vragen: 'Hoe gaat het *vandaag* met je?' Dan maak je het ook minder groot. De volgende stap kan zijn dat je vraagt: 'Vertel je verhaal, hoe is het gekomen?' Als iets belangrijk is voor mensen in de rouw, dan is het wel de bereidheid van collega's om naar hun verhaal te luisteren."

En dan komen de tranen. Ook al zo'n ongemakkelijk moment. Van Wielink: "Veel mensen zijn geneigd de collega op dat moment stevig vast te pakken of te omhelzen. Het is niet meer dan een uiting van ongemak. Je dekt er als toehoorder je eigen onhandigheid mee af, omdat je je met zijn zichtbare verdriet geen raad weet. Maar blijf liever voor of naast hem staan, kijk hem aan. In managementtermen heet dit *secure base leadership*: het geven van een veilige basis. Als hij merkt dat je met hem in contact blijft, ontstaat er echt ruimte om weer te kunnen landen en de dialoog te hervatten. En dan kun je vragen: 'Wat kan ik voor je doen, wat heb je nodig?'"

### DO'S & DON'TS BIJ EEN COLLEGA IN ROUW

#### Wel doen

- Zelf contact zoeken met de collega. Wacht niet tot hij of zij naar jou toe komt.
- Praten over het verlies en de overledene. Noem hem of haar bij naam.
- Actief hulp en ondersteuning aanbieden. Wacht niet tot hij of zij erom vraagt.

#### Niet doen

- Kom niet met ongevraagde adviezen, hoe goedbedoeld ook. Luister liever.
- Moedig niet aan tot herstel. Hij of zij herstelt in zijn eigen tempo.
- Maak geen grapjes die het verlies relativeren.

### Voeling met de realiteit

Denken voor de ander, dat is wat we vaak doen. Dat ondervond ook Karin, moeder van drie kinderen. Haar middelste zoon kwam om bij een verkeersongeval. Een enorm trauma dat door haar collega's alleen maar wordt verergerd, omdat de gesprekken op het werk niet meer over kinderen gaan. Collega Inez durft niet te zeggen dat haar dochter voor haar zwemdiploma is geslaagd, omdat ze Karin geen pijn wil doen. Karin is dus niet alleen haar zoon kwijt, maar wordt ook nog eens weggehouden van de werkelijkheid om haar heen. Natuurlijk doet zo'n verhaal pijn. Maar door het horen ervan houdt ze in elk geval voeling met de realiteit, waardoor ze weer perspectief kan creëren. Veel mensen vinden het lastig om de naam van de overledene te noemen in de nabijheid van de nabestaande. Terwijl die vaak juist niets liever wil dan dat die naam levend blijft.

Een andere veelgemaakte 'mistap', is dat leidinggevenden hun rouwende werknemers denken te helpen door te zeggen: 'Het maakt



niet uit hoe lang je wegblijft. Geef zelf maar aan wanneer je weer aan werken toe bent.' Van Wielink: "Raadzamer is het om een dialoog aan te gaan om uit te vinden welke modus het beste past als werken nog een probleem blijkt. Een leidinggevende moet echt de moed hebben om zo'n gesprek aan te gaan. Want het gaat over de rouw en emoties van de werknemer, maar ook over de eigen emoties en grenzen van de manager en de zaak. Dat is een spannend gebied dat steeds vraagt om maatwerk." Onderschat niet dat werk in hoge mate kan bijdragen aan het herstel, zegt Van Wielink. "Weer aan het werk gaan geeft structuur en vertrouwen en zorgt er bovendien voor dat mensen zich gedragen voelen door een groter geheel." Leg dat er niet te dik bovenop, benadrukt hij. Wees een wenkende leidinggevende die de rouwende collega het

gevoel geeft dat het goed is om onder collega's te zijn. "Het vraagt wat om die boodschap op de juiste manier over te brengen. Veel mensen vinden rouw op het werk een soft onderwerp. Nou, vergeet het maar. Dit is het stevige ballenwerk."

### Duidelijke communicatie

Anja, medewerker van een drukkerij in de Randstad, werd op een ochtend met haar collega's bij elkaar geroepen. De avond ervoor was de directeur, net vijftig, in haar slaap overleden. Zomaar, ineens, een hartstilstand. "We waren verbijsterd, er heerste groot verdriet.

We hebben er de dagen erna uren over gesproken. Ons hele team was aanwezig op de begrafenis en we hielden ook daarna lange tijd veel contact met elkaar." Maar waar Anja, noch haar collega's, aan dachten, was het inschakelen van een bedrijfspsycholoog. "Met de kennis van nu zou ik die meteen hebben gebeld. Op het moment dat er zoiets gebeurt, staat alles op losse schroeven. Iedereen voelt zich verslagen, niemand heeft een idee wat te doen. We hebben allemaal onderschat hoeveel impact het overlijden van onze directeur zou hebben op onze werkomgeving." ☺

**'Een collega met verdriet moet het idee hebben dat er aandacht voor hem is'**

Wat Anja het moeilijkste vond, was dat de werkzaamheden door moesten gaan, terwijl het verlies nog maar nauwelijks doordrong. Steeds werden zij en haar collega's geconfronteerd met de naam van hun overleden directeur. "Ik heb veel gepraat met haar klanten en relaties, die een jarenlange band met haar hadden opgebouwd. Dat waren zeer confronterende gesprekken." En dan waren er ook nog de gevoeligheden over de opvolging. "Omdat haar functie binnen onze drukkerij zo belangrijk was, werd er binnen enkele weken een opvolger aangenomen. Dat was een goed besluit. Vooral omdat alles op een transparante manier gebeurde." Het team werd van alle beslissingen op de hoogte gesteld, zodat nergens onzekerheid over ontstond. Duidelijke communicatie is ook het devies van Jakob van Wielink. "De zaken gaan door, natuurlijk, maar het is van belang collega's én de familie te laten weten dat er een sollicitatieprocedure zal worden opgestart." Dat scheelt onnodig verdriet. Anja: "Als het om een andere functie was gegaan, hadden we nog even gewacht met de opvulling ervan. Een nieuw teamlid moet in zo'n situatie toch vechten tegen de visie van en herinneringen aan de persoon die hij vervangt. Hij kan de overleden collega nooit echt vervangen. Reden waarom goede begeleiding van groot belang is."

### Praktische zaken

Emoties en gedrag kun je natuurlijk niet in statuten vastleggen. Maar wat betreft de praktische zaken is een protocol een aanrader. Jakob

### VIER TIPS VOOR ONDERNEMERS

**01** Zorg dat je beschikt over algemene kennis van het rouwproces (volg gerust een cursus!) en informeer je collega's hierover.

**02** Zorg dat je kennis hebt van rouw in verschillende culturen en religies.

**03** Ga na of de rouwende medewerker niet geïsoleerd raakt binnen de afdeling.

**04** Houd rekening met de lastige positie van de nieuwe medewerker. Maak deze positie bespreekbaar.

van Wielink: "Weet de baas wel dat het bij de familie van de overledene die in Marokko woont *not done* is om bloemen te sturen voor de uitvaart? Is er nagedacht over een ritueel, een gedenkhoeke met foto's, kaarsen en de mogelijkheid om iets op papier te zetten? En die andere, wrange kant: de Blackberry of de auto van de zaak moet toch een keer terugkomen. Hoe leg je daarover contact met de nabestaanden?" Het belang van aandacht voor de familie kan sowieso niet voldoende onderstreept worden. Zowel voor hen als voor de collega's van de overledene kan dit veel steun geven. Schroom als bedrijf dus niet om het initiatief te nemen tot contact. Breng, als de omstan-

digheden het toelaten, in het eerste jaar af en toe een bezoek aan de familie. Vraag vanzelfsprekend of de behoefte er is, maar wacht niet tot de nabestaanden de eerste stap zetten. Laat, ook in de jaren na het overlijden, blijken dat er aandacht voor ze is door zo nu en dan een kaartje te sturen of ze uit te nodigen voor bijzondere gelegenheden of jubilea. Vergeet ook niet te vragen of nabestaanden het prettig vinden om aanwezig te zijn als een gedenkhoeke weer wordt opgeruimd.

Zo'n gedenkhoeke kan overigens ook z'n functie hebben voor de klanten van het bedrijf, die bijvoorbeeld rouwen om een overleden vertegenwoordiger. Het is een belangrijk ritueel, dat aanleiding geeft om met elkaar in gesprek te gaan. Klanten zouden bijvoorbeeld ook een woordje kunnen schrijven in een condoleanceboek, wat de collega's weer kan steunen in hun rouw. Hoe lang de gedenkhoeke blijft staan, tot slot, is ook een belangrijke vraag. Want mensen op het werk moeten op enig moment weer de keuze hebben of ze geconfronteerd willen worden met de overleden collega. Als leidinggevende doe je een voorstel wanneer dat moment ongeveer aangebroken is. Niet omdat de pijn over is, maar omdat de gewone gang ook weer voorrang moet krijgen. ☹

**Jakob van Wielink** (1974) is executive coach, opleider en adviseur bij de Alba-academie in Veldhoven. Hij is verliesdeskundige, gespecialiseerd in verlies en verandering op de werkvloer. Van Wielink schreef de boeken *Aan de slag met verlies*, *Coachen bij veranderingen op het werk* (samen met Riet Fiddelaers-Jaspers) en *Over de rooie. Emoties bij verlies en verandering op het werk* (met Bert Cozijnsen). Meer informatie: [verliesenrouwophetwerk.nl](http://verliesenrouwophetwerk.nl)

☉ [Peoplebusiness.nl/rouw](http://Peoplebusiness.nl/rouw)

## 'Is werken nog een probleem? Ga de dialoog aan om de beste modus te vinden'