

Overlijden

Wat doe je als werkgever of leidinggevende wanneer een collega plots overlijdt?

carrière **PAGINA** E7

'Je wilt nu niet onbedoeld fouten maken'

Wat moet je als werkgever of leidinggevende doen, wanneer een collega plots overlijdt? „Denk niet: kom maar naar mij toe. Voor veel mensen is dat te moeilijk.”

Door onze medewerker
Anne van der Schoot

Het is niet het eerste onderwerp dat je bij de koffieautomaat met collega's bespreekt: de dood. Toch kan het voorkomen dat je er ook op het werk mee geconfronteerd wordt. En of dat nu na een lang ziekbed is, of bij een plotseling overlijden - de dood van een geliefde collega vergt handelen van de werkgever. Dus bereiden sommige bedrijven zich voor op een dergelijk scenario. Met een overlijdensprotocol, bijvoorbeeld.

Zo ook op Hogeschool Windesheim, dat op twee locaties in Zwolle en Almere in totaal 2.000 werknemers heeft en 20.000 studenten opleidt. Bijna jaarlijks heeft de hbo-instelling wel te maken met een overlijden van een werknemer of student. „We hebben inmiddels dus wel een zekere expertise opgebouwd”, vertelt Geriëlle Middendorp, teamleider communicatiemanagement en verantwoordelijk voor (de uitvoering van) het overlijdensprotocol bij de hogeschool.

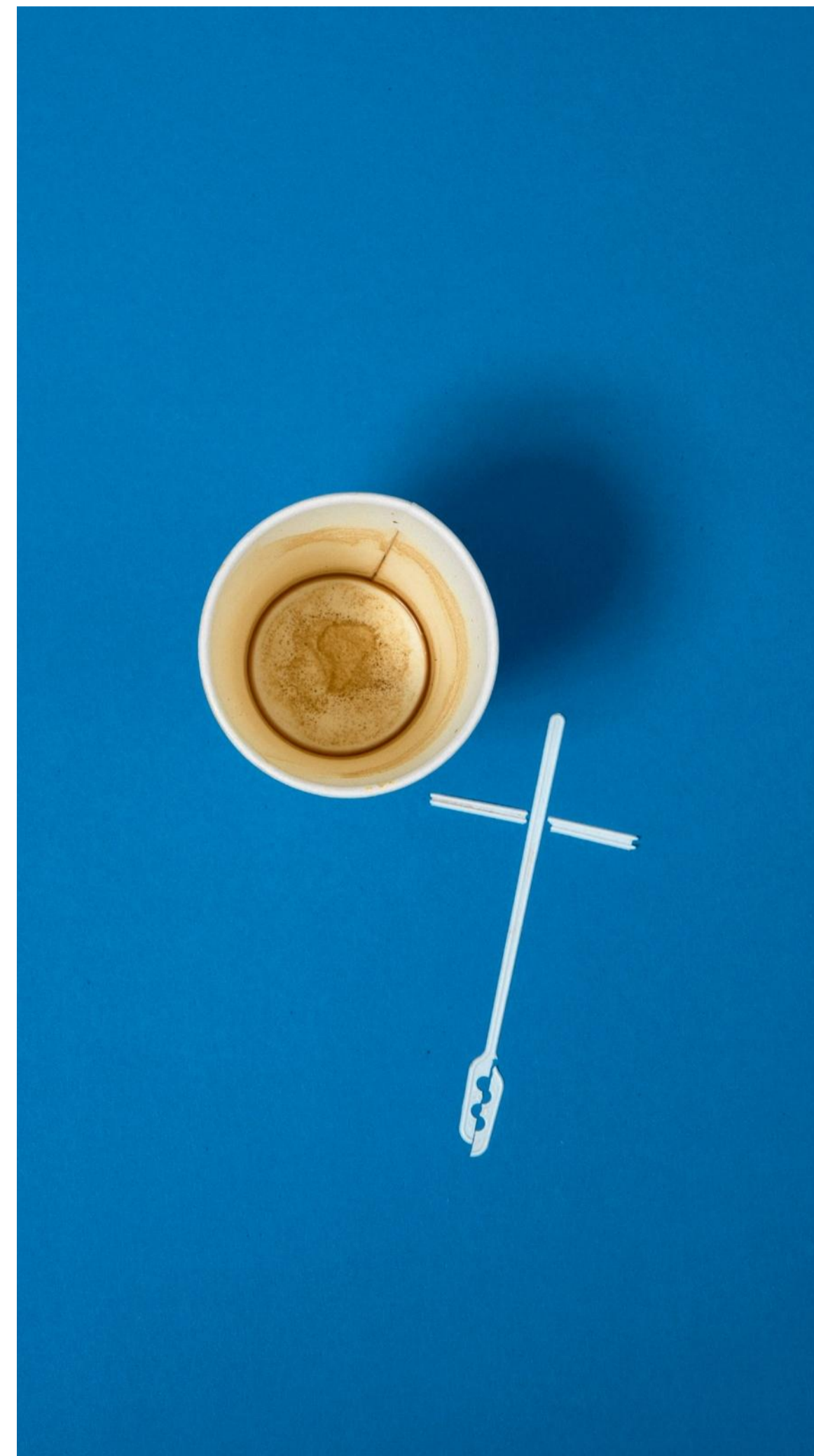
Na het overlijden van een collega is de rol van de werkgever, en zeker die van de leidinggevende, in de eerste periode dubbel. Aan de ene kant is er het 'administratieve' gedeelte: de uitdiensttreding, de financiële afhandeling. Maar daarnaast is er ook het emotionele, persoonlijke aspect. „Met een protocol is de zakelijke kant op orde, zodat er genoeg tijd en ruimte is voor het persoonlijke gedeelte. Want dáár gaat het uiteindelijk om”, legt Middendorp uit.

Geen rouwprotocol

Hoeveel organisaties zo'n overlijdensprotocol hebben is niet bekend, want bij wet is het niet verplicht. En op dodelijke bedrijfsongevallen na - jaarlijks ongeveer vijftig tot zeventig volgens de Inspectie SZW (voorheen de Arbeidsinspectie) - zijn er geen precieze cijfers over hoeveel werknemers komen te overlijden. Het Centraal Bureau voor de Statistiek rekende desgevraagd uit dat het naar schatting om 16.000 sterfgevallen op jaarbasis gaat. In 2017 stierven in totaal 150.000 Nederlanders.

Een overlijdensprotocol is volgens Middendorp nadrukkelijk geen rouwprotocol. „Het draait om de afhandeling van een overlijden en om hoe dat slim georganiseerd kan worden. Het ligt voor de hand dat je dat als werkgever zo goed mogelijk wilt doen en niet onbedoeld fouten wilt maken.”

Een protocol is er niet om „emoties te verwerken”, zegt ook Jakob van Wielink, leiderschapscoach met een expertise in verlies. „Het is een *checklist* die je controleert, zodat je niets vergeet. Denk bijvoorbeeld aan zaken als het inleveren van de telefoon van de zaak, of afspraken maken wanneer het e-mailadres van de overledene moet worden stopgezet. Zo voorkom je domme fouten, en het geeft ook



ILLUSTRATIE MARIEN JONKERS

rust. In de paniek en emotie van zulke dagen is het gemakkelijk van alles over het hoofd te zien.”

Maar als een overlijdensprotocol niets regelt rondom rouw of verwerking, hoe moet een werkgever of leidinggevende dat dan aanpakken? Daar is Van Wielink heel stelling over: „Aandacht geven! In chocola-

deletters én met een hoofdletter. Dat is écht het allerbelangrijkste, of er nu een overlijdensprotocol is of niet.”

Waaruit die aandacht dan moet bestaan? Aandacht voor de familie en nabestaanden, en aandacht voor het team. „Voor een gezond rouwproces van de familie is heel belangrijk dat ze weten dat een werkgever ook aan

ze denkt, dat geeft troost. En als organisatie, maar ook als leidinggevende moet je aan collega's laten zien: ook in moeilijke tijden ben ik er.” Het kan een gevoel geven van „samen kunnen we dit aan” en „we lopen hier niet voor weg”, zegt Van Wielink. Het kan een team volgens hem zelfs hechter maken.

In het verlengde daarvan is het ook belangrijk dat de leidinggevende „actief blijft bevragen”, zegt hij. Ook al is een overlijden al even geleden. „Denk niet: kom maar naar mij toe, mijn deur is altijd open. Voor veel mensen is dat veel te moeilijk.” Vraag daarom aan die collega die haar man heeft verloren hoe het is om dagelijks in een leeg huis thuis te komen. Of vraag aan een ander hoe het is om nu in hetzelfde kantoor, maar met een andere collega te moeten werken, tipt Van Wielink.

Een verwerkingsproces is voor iedereen verschillend. En zelfs al functioneert een werknemer prima, dan wil dat nog niet zeggen dat hij of zij niet rouwt of het niet moeilijk heeft. Van Wielink geeft het voorbeeld van een team dat hij begeleidde, waarin een jonge werknemer in eerste instantie ogenschijnlijk niet geraakt was door het overlijden van een collega. Toch zat hij maanden later tegen een burn-out aan. Het overlijden van de collega had onbewust niet-verwerkte emoties en herinneringen over het vroegtijdig overlijden van zijn vader losgemaakt.

Houvast

Ga als leidinggevende dan ook niet te snel 'terug' naar de normale gang van zaken, om de boel maar draaiende te houden, zegt Van Wielink. Geef mensen genoeg tijd om afscheid te nemen van een collega, en wees bijvoorbeeld ruimhartig als veel werknemers naar de uitvaart willen. Het slechtst denkbare dat je kunt doen, aldus Van Wielink, is te veel focussen op het draaiende houden van het werk en zo de emoties verwaarlozen.

Durf als leidinggevende ook te zeggen: 'Ik kan dit niet aan'

En durf als leidinggevende ook te zeggen: 'Ik kan dit niet aan'. Zo begeleidde Van Wielink eens een manager die werk en privé zoveel mogelijk gescheiden wilde houden. Het overlijden van een collega kwam hem te dichtbij, en dat leverde worstelingen op. „Dan is het beter om hulp in te schakelen. Je hoeft als leidinggevende helemaal niet alle antwoorden te hebben. Het draait om aanvoelen wat je team en je collega's nodig hebben.”

Dat herkent ook Peter de Haan, directeur van de lerarenopleiding aan Windesheim. Enkele uren nadat het overlijden van een van de docenten, vlak voor de zomer in 2017, bekend werd, „waren er signalen dat collega's bij elkaar wilden komen”. Om herinneringen op te halen, en om elkaar te informeren. „Ja, dat stond dus niet in het overlijdensprotocol. Maar er was wél duidelijke behoefte aan, dus hebben we dat geregeld.”

Voor De Haan gaf het protocol in die periode vooral „houvast”, met name omdat hij wist dat de zakelijke aspecten werden geregeld. „Als leidinggevende moet je niet alleen informatie geven over de uitvaart of de toedracht bijvoorbeeld, maar moet je ook, wanneer mensen stilvallen, de woorden vinden om ze door zo'n moeilijke fase te helpen. Dan is het fijn dat er iets is om op terug te vallen, zodat er ruimte is voor alléén dat.”