

Rouwen op het werk

Draaiboek voor werkgevers ter ondersteuning van medewerkers in rouw.



Voorwoord

Rouw is een normale en zelfs noodzakelijke reactie op een overweldigend verlies. De ondersteuning die de rouwende persoon daarbij vanuit zijn omgeving krijgt, bepaalt mee de verdere impact op zijn leven. De rol van de werkgever en van de werkcontext in het rouwproces mag daarbij niet onderschat worden.

Wanneer een werknemer zich vanuit zijn werkomgeving gesteund voelt in zijn rouw, kan hij daarvan op meerdere vlakken een positieve invloed ervaren: voor zijn psychische en mentale gezondheid, een vlotte werkhervatting, een constructieve werksfeer, loyaliteit naar de werkgever... Voelt men zich niet gesteund, dan kan de impact ook groot zijn: zich niet begrepen voelen, een aangetaste sfeer op de werkvloer, werkverzuim...

Hoe gaat u als werkgever (en collega) het best om met rouw? Hoe ondersteunt u een werknemer die een dierbare verloren is? Of wat als er een collega overlijdt? Hoewel heel wat dingen vanzelfsprekend lijken, worden sommige aspecten vaak over het hoofd gezien. Met dit Rouwdraaiboek wil DELA als uitvaartspecialist werkgevers, leidinggevenden en collega's handvaten bieden wanneer ze op de werkvloer met een sterfgeval te maken krijgen.

Wanneer een collega een dierbare verliest, richt de steun zich voornamelijk op de rouwende werknemer. Als één van de collega's overlijdt, is de impact op meerdere mensen binnen de organisatie – werkgever inclusief – een stuk groter. Dit vraagt om een nog specifiekere ondersteuning. Voor beide situaties vindt de werkgever in dit draaiboek, dat DELA samenstelde met haar experts en rouwtherapeute An Hooghe*, heel wat concrete tips, en steun bij het ondersteunen.

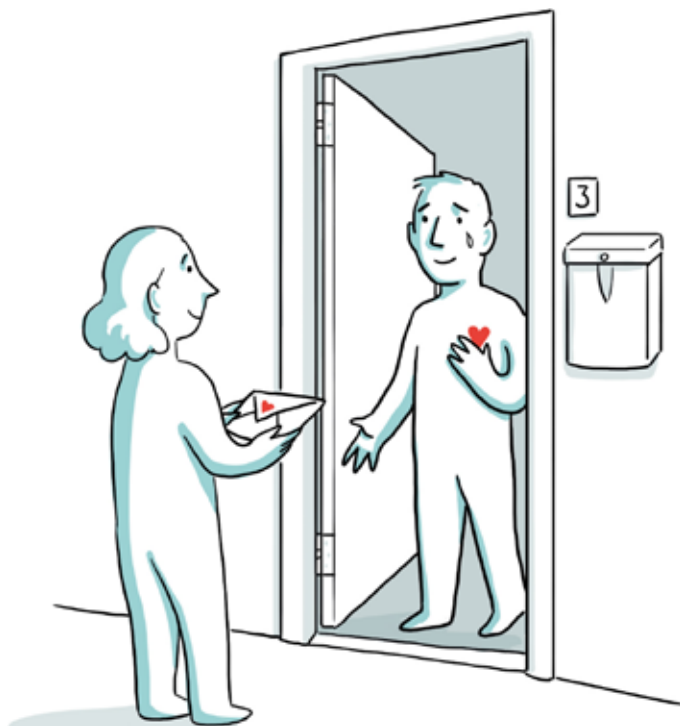
* An Hooghe is psychologe, rouwtherapeute en oprichtster van 'Verbinding in verlies'.

1. Hoe ondersteunt u als leidinggevende een werknemer die een naaste verliest?

Een rouwproces is voor iedereen anders, en hoe u als omgeving reageert is ook heel individueel. Wanneer een werknemer een dierbare verliest, kan u ook van op de werkvloer specifieke ondersteuning bieden. In eerste instantie, kort na de uitvaart, kan u in zo'n situatie als werkgever of collega vooral uw medeleven laten blijken aan de rouwende collega. Daarnaast wil u ook een begripvolle, ondersteunende omgeving creëren voor wanneer hij het werk hervat. Het team mobiliseren om waar nodig dat extra beetje steun te bieden, maakt de cirkel rond.

1.1. Kort na het overlijden Do's en don'ts voor de leidinggevende

Kies voor persoonlijk contact



Hebt u vernomen dat een medewerker een naaste heeft verloren? Stuur als leidinggevende niet zomaar een mailtje of een berichtje, maar neem echt contact op. Liefst in persoon* – pols uiteraard even of bezoek gepast is – of desnoods via telefoon of videocall.

Laat uit uw woorden blijken dat u zich betrokken voelt en hou het niet bij clichés als ‘innige deelneming’ of ‘gecondoleerd’.

Geef aan dat het werk kan wachten en dat dit op de best mogelijke manier zal opgevangen worden. Bespreek de mogelijkheden wat (rouw)verlof betreft met HR en communiceer die zo transparant mogelijk.

Probeer de uitvaart bij te wonen

De aanwezigheid van werkgevers en/of collega's is iets wat rouwenden lange tijd bij blijft en erg op prijs wordt gesteld. Probeer daarom zelf aanwezig te zijn bij de uitvaart*. Ga wel eerst even na bij de familie of uw aanwezigheid op prijs gesteld wordt.

Ga ook nadien eens langs

Neem enkele weken na de uitvaart, wanneer alles voor de nabestaanden wat tot stilstand komt, opnieuw contact. Stel ook nu voor om een persoonlijk bezoek te organiseren en neem eventueel enkele collega's mee om extra ondersteuning te bieden*.

Luister en geef de rouwende de kans om zijn verhaal te doen. Praat niet of zo weinig mogelijk over het werk. Vraag of het gewenst is om op geregelde tijdstippen opnieuw even contact op te nemen.

Geef ruimte om te rouwen

Blijf steeds beschikbaar voor de rouwende medewerker. Laat hem zelf de tijd nemen om zijn rouwproces in te vullen, maar kaart op geregelde tijdstippen aan wanneer hij het zou zien zitten om de draad weer deels of volledig op te pikken op het werk. Maak plannen en geef perspectief.

Voor sommige rouwenden is het belangrijk om zich ook op deze momenten betrokken en erkend te voelen in de werkomgeving. Is daar behoefte aan, dan kan u bijvoorbeeld informatie over lopende projecten delen. Sommigen willen zo snel mogelijk weer aanpakken, anderen hebben iets meer tijd nodig. Elk rouwproces is telkens zeer individueel. Hou daar altijd rekening mee.

De collega's betrekken

Licht iedereen sereen in, liefst in persoon



Breng de directe collega's en alle leidinggevenden zo snel en sereen mogelijk op de hoogte van het overlijden, liefst persoonlijk. Plan samen hoe jullie zoveel mogelijk steun kunnen bieden.

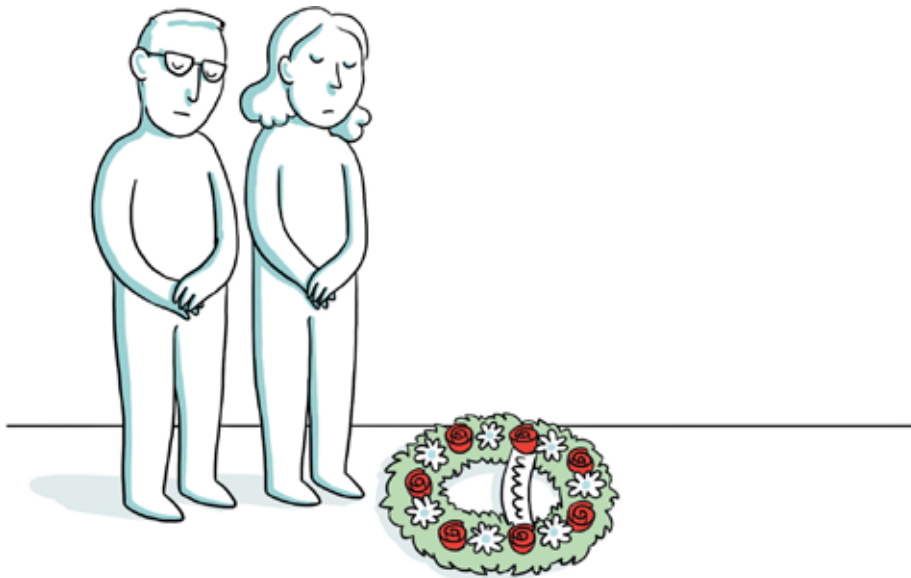
Ga ook na of er externe partners of klanten waarmee de rouwende nauw samenwerkt moeten ingelicht worden, zodat ook zij de rouwende eventjes ruimte geven.

Plan deelname aan de uitvaart

De aanwezigheid van collega's bij de uitvaart is meestal een enorme troost voor de nabestaanden. Het blijft hen vaak ook heel precies bij wie er op die dag steun kwam bieden. Geef daarom de collega's ook de gelegenheid om erbij te zijn*. Als de werkgever met een grote delegatie aanwezig kan zijn – uiteraard in overeenstemming met de familie – kan dit heel veel betekenen voor de rouwende familie. Als op de rouwbrief is aangegeven dat de dienst doorgaat 'in beperkte kring', dan is de aanwezigheid van de collega's wellicht geen optie.

Zorg voor bloemen en een attentie

Neem het initiatief om een bloemenkrans te voorzien namens het hele team. Plan ook samen hoe jullie als groep voor een attentie kunnen zorgen. Van elke collega een condoleancekaart, bijvoorbeeld, of een online condoleancebord van het hele bedrijf. Bezorg de link aan de familie, en bezorg hen eventueel een uitgeprinte versie.



Communiceer over de afwezigheid van de rouwende collega

Hou het team op de hoogte, blijf in dialoog gaan en geef geregeld een stand van zaken mee over een mogelijke terugkeer van de rouwende collega.

1.2. De rouwende werknemer ondersteunen op de werkvloer

Bereid de werkhervatting samen voor

Besprek voorafgaand de werkhervatting met het team: hoe pakken we dit best aan? Neem zelf het initiatief voor dit 'heropstart-gesprek'.

Zoek een evenwicht dat voor iedereen werkt

Komt de rouwende collega terug werken? Probeer u dan als werkgever en leidinggevende in de mate van het mogelijke flexibel op te stellen. Stel de vraag of er specifieke verwachtingen zijn. Wil de rouwende bijvoorbeeld 's morgens liever wat vroeger beginnen te werken, wanneer er nog minder mensen op de werkvloer zijn? Of later na een slechte nacht? Of is het mogelijk om thuis te werken? Bij het overlijden van een partner zijn er misschien problemen met kinderopvang die moeten geregeld worden? Zorg dat zulke dingen bespreekbaar zijn.

Nodig ook de rouwende zelf uit om hierin zijn verantwoordelijkheid te nemen. Durf gerust de vraag te stellen welke richting hij uit wil gaan. Het blijft altijd een oefening om te zoeken naar de evenwichten die voor iedereen werken. Wederzijds vertrouwen is hierbij erg belangrijk. De rouwende werknemer moet overtuigd zijn van de goede bedoelingen en inzet van de werkgever en leidinggevende. In de omgekeerde richting is dit vertrouwen evenzeer belangrijk.

Blijf in dialoog gaan

Zorg voor een warme omgeving, maar vermijd betutteling. Toon dat u bereid bent om er voor hem te zijn en stel u in de mate van het mogelijke beschikbaar op. De bereidheid tot beschikbaarheid is erg betekenisvol voor de rouwende.

U hoeft zeker niet elke dag te polsen of 'het wel gaat', maar houd wel geregeld contact en nodig uit tot dialoog. Een vuistregel is hier:

- Tijdens de eerste maand: wekelijks
- Tijdens de eerste 6 maanden: maandelijks
- Nadien: jaarlijks op de datum van overlijden en op andere belangrijke data, zoals kerst.

Ga tijdens de dialoog zowel in op het werk als op het rouwproces

Het werk:

- Wat heb je nodig?
- Wat hebben wij nodig van jou?
- Wat is haalbaar?
- Wat kan er qua flexibiliteit?
- Lukt het met het takenpakket?
- Kom je graag werken? Hoe lopen de contacten met de collega's?

Het rouwproces:

- Hoe gaat het met jou?
- Hoe gaat het met jouw naasten?
- Hoe gaat het lichamelijk?

Te vermijden

- Negeren, het gesprek uit de weg gaan is het ergste.
- Verwacht niet dezelfde persoon terug.
- Probeer geen advies te formuleren rond het rouwen. Rouw is voor iedereen anders.
- Verval niet in clichés als 'de tijd heelt alle wonden'.
- Ga niet invullen wat de ander nodig heeft ("we kunnen best... hij zal wel...").
- Verwacht niet dat de rouwende al meteen het initiatief neemt om te zeggen wat hij nodig heeft. Bevraag hem daarover op een actieve manier.

Plan herdenkingsboodschappen



Maak meteen al een planning op voor de herdenking van het overlijden. Plaats die momenten in uw agenda. Een klein kaartje of berichtje – “Ik weet dat het vandaag een moeilijke dag is voor jou” – toont op zulke dagen medeleven en geeft steun op die moeilijke momenten.

Ook op bijzondere dagen zoals bijvoorbeeld Nieuwjaar kan u laten weten dat u met hem meeleeft. Pas voor standaard kerst- of nieuwjaarswensen, maar maak het persoonlijk.

Houd het team betrokken

Deel met de werkvloer wanneer de rouwende terug naar het werk komt en spreek met het team af in welke mate deze persoon weer taken op zich neemt en waarbij hij extra ondersteuning krijgt.

Zorg dat u er als leidinggevende niet alleen voor staat. Schakel een vertrouwenspersoon in binnen het team: geef een nauwe collega het vertrouwen en de tijd om af en toe eens te checken hoe het gaat met de rouwende.

Ondersteunen als collega

Niet enkel leidinggevend, maar ook de collega's kunnen een belangrijke ondersteunende rol spelen. Specifiek voor collega's stelde DELA een fiche met tips op ter ondersteuning van rouw op de werkvloer. U kan [hier](#) een afzonderlijke fiche met tips downloaden, en deze aan de collega's bezorgen.



2. Wat bij het overlijden van een medewerker?

In deze situatie krijgt iedereen binnen de organisatie, of toch zeker binnen het team, met een rouwproces te maken. Dit vraagt om intense ondersteuning en vaak ook om professionele hulp. Zeker als het een werkongeval betreft: dan is de impact en de verbijstering vaak nog groter.

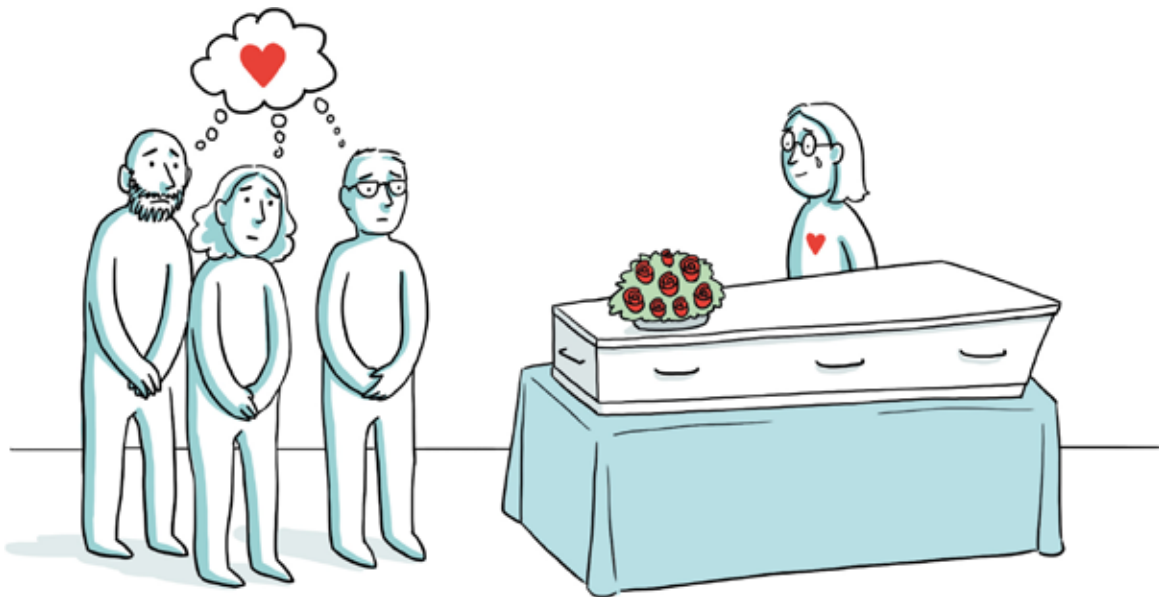
Hoe u in zo'n situatie met dit tragische gebeuren omgaat, kan niet alleen een grote persoonlijke impact hebben op de betrokken collega's, maar kan ook op de werkvloer doorwegen op de sfeer en mogelijk ook op de focus en productiviteit. Daarom is het noodzakelijk om als werkgever en leidinggevende op korte tijd de juiste beslissingen te nemen.

2.1. Kort na het overlijden

Hoe gaat u het best om met de nabestaanden?

Neem contact op met de familie

Neem als leidinggevende contact op met de familie en zoek één contactpersoon waarmee overlegd kan worden. Betuig medeleven aan de hele familie en schrijf een condoleancebrief of -kaart.



Plan deelname aan de uitvaart

Bespreek met de familie de aanwezigheid op de uitvaart, en welke collega's de uitvaart kunnen bijwonen*. De aanwezigheid van collega's bij de uitvaart zorgt voor extra steun aan de familie, maar ook aan elkaar. Toets eventueel met de familie af of collega's een rol kunnen vervullen in de uitvaart.

Voorzie een attentie vanwege de organisatie. Meestal is dat een bloemenkrans.

Loop langs bij de familie

Neem een tijdje na de uitvaart contact op met de nabestaanden. Vraag na of het gewenst is om met enkele leidinggevenden en/of rechtstreekse collega's een bezoek te brengen om te laten voelen dat het verlies ook voor de werkcontext en de collega's gevolgen heeft*.

Ga het gesprek aan, luister en haal samen herinneringen op aan de overledene. Dit kan veel voor hen betekenen in het rouwproces. Mijd ook hier weer clichés als ‘je komt er wel doorheen’ of ‘tijd heelt alle wonden’.

Wat kan u als leidinggevende op de werkvloer betekenen?

Licht de collega's persoonlijk in

Licht alle collega's zelf zo snel en zo volledig mogelijk in. Bij kleinere ondernemingen is het aangewezen dat ze dit slechte nieuws van de CEO of directeur vernemen. Binnen grotere bedrijven is dit niet altijd mogelijk en licht u best de leidinggevendenden één voor één in zodat zij het nieuws verder kunnen verspreiden. Zo kan de boodschap alsnog persoonlijk aan iedereen worden overgemaakt.

Geef zoveel mogelijk informatie vrij (in afstemming met de familie) en sta open voor vragen en suggesties.

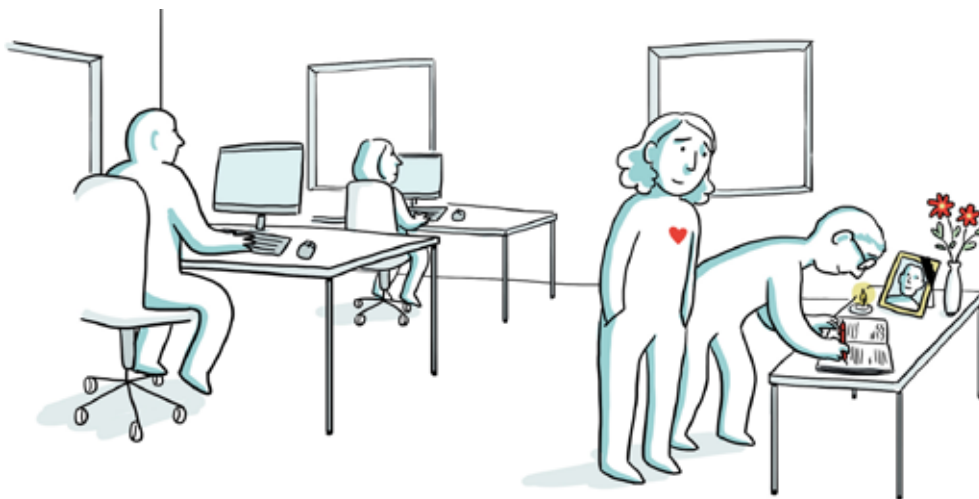
Denk ook aan externe partners en klanten

Niet alleen op de werkvloer kunnen er mensen zijn die nauw betrokken waren bij de overledenen. Ook externe partners of trouwe klanten kunnen een band met de overleden collega hebben gehad. Daarom is het belangrijk om als organisatie ook hier de nodige informatie te verstrekken.

Laat alle collega's die dat wensen deel uitmaken van de uitvaart

Bepaal samen en na overleg met de familie wie van de collega's er de uitvaart kan bijwonen*, en of de collega's eventueel een bijdrage kunnen leveren tijdens de uitvaart. Spreek samen af voor de uitvaart en voorzie een moment om nog na te kaarten.

Coördineer en ondersteun de collega's die een bijdrage leveren aan de uitvaart. Tijd is op zo'n dag bijzaak. Als de uitvaart via een livestream wordt uitgezonden, bied collega's dan de mogelijkheid om dit te volgen.



Vergeet als leidinggevende zelf niet te rouwen

Geef uzelf als leidinggevende ook de kans om te rouwen. Te veel hooi op uw vork nemen, kan ervoor zorgen dat u zelf uw rouwproces op de lange baan schuift. Zo dreigt u later in een gecompliceerder rouwproces te belanden en moeilijker te gaan functioneren.

Houd tijdens de uitvaart een stil herdenkingsmoment of minuut stilte met de collega's die niet op de plechtigheid, maar op de werkplek zijn. Geef hun ook de gelegenheid om even stil te staan door bijvoorbeeld vlak voor of na de uitvaart kort samen te komen en herinneringen op te halen.

Open een rouwregister of herinneringsboek

Je kan op de werkvloer een rouwregister of herinneringsboek openen: een mooi boek waarin collega's iets kunnen neerschrijven, tekenen... Dit kan ook op een online platform georganiseerd worden. Een kopie of print kan dan aan de nabestaanden worden bezorgd.

Organiseer zelf een persoonlijk afscheidsmoment

De dood is zeker geen toegankelijk gespreksonderwerp. Toch is het erg belangrijk om het gesprek aan te gaan en te bekijken wat het verlies voor iedereen betekent. Een afscheidsmoment organiseren om die dingen bespreekbaar te maken, biedt collega's de kans om in hun eigen woorden te vertellen wat ze voelen en wat de overleden collega voor hen betekende.

Dit kan een eenvoudige manier zijn om samen even stil te staan bij het verlies en de gevoelens die ze erbij hebben een plaats te geven. Boodschappen zoals "You'll never walk alone", "We're in this together" of "We zijn er voor jullie" versterken een samenhangingsgevoel en zijn cruciaal op zulke momenten.

Laat collega's gevoelens delen

Zorg dat er op zo'n afscheidsmoment plaats is om gevoelens en ervaringen over de overledene onder collega's te delen. Normaliseer gevoelens van verdriet en laat blijken dat daar binnen je organisatie plaats en tijd voor is.

Bied ook de mogelijkheid om met een psycholoog te praten. Zorg dat u er bent voor hen op de momenten dat ze een gesprek nodig hebben en laat voelen dat ze op steun kunnen rekenen in moeilijke tijden. Dit kan ook later nodig blijken indien mensen diepe rouw blijven ervaren.

Praktisch

Als leidinggevende moet u ook heel snel aan een aantal heel praktische zaken denken:

- Wat gebeurt er met het emailadres?
- Wie licht de klanten in?
- Wie checkt de agenda van de overledene en zegt de afspraken af?
- Wie opent zijn post en beantwoordt de binnenkomende e-mails?

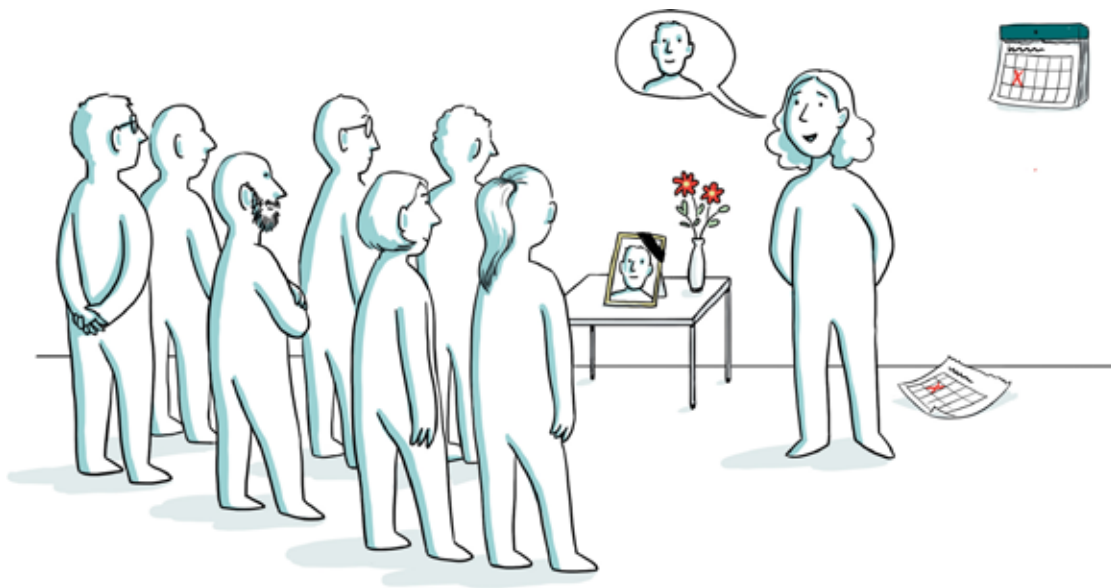
Ook volgende zaken moeten geregeld worden, maar daarmee wacht u best tot dit gepast voelt:

- Het opruimen van de werkplek van de overleden collega.
- Het overhandigen van de persoonlijke bezittingen aan de familie.

2.2. Op termijn: blijven herinneren en rouw toelaten

Organiseer een terugkerend rouwmoment en betrek de nabestaanden

Overleg met de directe collega's op welke manier er jaarlijks een rouwmoment kan worden ingevuld en nodig de nabestaanden ervoor uit. Een stil herdenkingsmoment op de werkvloer kan voor de nabestaanden veel troost bieden.



Als de collega's herdenkingsvieringen willen bijwonen of bijvoorbeeld op Allerheiligen of op de verjaardag van de overledene iets willen inrichten, ga hier dan als leidinggevende in mee en coördineer of organiseer waar mogelijk. Op een dag als de verjaardag van de overleden collega, kunnen de werkgever en de collega's gemeenschappelijk medeleven aan de familie betuigen.

Rouwrituelen

Vaak zijn symbolen of rituele momenten van groot belang voor een 'collectief rouwen'. Een ritueel is het best als het zelf bedacht wordt en iedereen hier zijn eigen stem in kan laten horen op een eigen manier.

Blijf tijd en ruimte geven om te rouwen

Wees meelevend en hou rekening met het verdriet, concentratiestoornissen, angstgevoelens, schuldgevoelens of kwaadheid bij de werknemers. Dit zijn normale reacties na een overlijden. Geef hen tijd en ruimte om te rouwen.

Maak duidelijk dat u er mee inzit en dat u begrijpt dat ze niet zo maar verder kunnen gaan. Het onderdrukken van rouw kan psychische problemen veroorzaken.

Blijf alert

Roep op tijd hulp in als u merkt dat collega's de realiteit blijven vermijden, met angst- en depressieve gevoelens worstelen of bij langdurig ziekteverzuim. Wanneer niet iedereen erin slaagt om het werk zoals voorheen te hervatten, bied dan opnieuw professionele hulp aan. Niet iedereen rouwt even snel. Probeer daar zo veel mogelijk begrip voor te tonen.

* Voor fysieke aanwezigheid op de uitvaart en bezoeken bij nabestaanden: raadpleeg steeds de geldende coronamaatregelen.

DELA heeft een kunstwerk laten maken ter nagedachtenis aan alle overleden collega's



Het kunstwerk werd gemaakt door Kamagurka en staat sinds 2015 op het hoofdkantoor van de uitvaart-specialist in Antwerpen. Het beeld draagt een grote symbolische waarde in zich. Het brengt de harmonie, de dragende kracht achter de organisatie in beeld. De medewerkers, het samengaan met en voor anderen en voor elkaar.

Wanneer een medewerker van DELA overlijdt is er steeds een intieme ceremonie aan het beeld met de directe collega's van de overledene en diens familie. De nabestaanden plaatsen tijdens de ceremonie een gepersonaliseerd gedachtenisplaatje op het beeld. Zo blijven ook overleden medewerkers deel uitmaken van de warme DELA-familie.

DELA