



WANNEER EEN COLLEGA ROUWT

Gianpiero Petriglieri en Sally Maitlis

MENSEN

In de arbeidsvoorwaarden staat vaak ook een post voor verlof bij het overlijden van familieleden van diverse categorieën. Vaak gaat het om een paar dagen betaald verlof. Maar daarmee is de kous niet af voor een werkgever. Zowel in de voorzieningen die worden geboden als in de manier waarop leidinggevendenden zich opstellen kunnen werkgevers meer doen – ook in hun eigen belang.

Iedereen krijgt vroeg of laat te maken met het verlies van een dierbare. Vaak hoeft je op je werk echter niet op heel veel begrip te rekenen voor je verdriet. ‘Er zijn veel taboes op het werk, en de dood is een van de grootste.’ Aldus Laszlo Bock, voorheen Chief People Officer bij Google, in een gesprek dat wij met hem hadden. Bock is een van de oprichters van Humu, een startup in Silicon Valley die directies wil helpen om een menselijker klimaat te scheppen in hun organisaties. We interviewden hem op 2 november. Die dag werd in zijn organisatie de Día de los Muertos – de dag van de doden – gevierd: een Mexicaanse traditie waarbij de overledenen worden geëerd. Humu had deze traditie op voorstel van een collega van Bock ingevoerd. ‘We hebben de slingers, de kraampjes met snoep, en mensen hebben foto’s van overleden familieleden opgehangen’, vertelde Bock. ‘We hebben offers gebracht aan hun geesten. We doen dit om te onderstrepen dat je het over de dood mag hebben, om te erkennen dat iedereen menselijk is.’

We hadden Bock benaderd omdat hij een van de weinige topmanagers is, samen met Sheryl Sandberg van Facebook, die er openlijk voor pleiten dat er in organisaties meer begrip wordt getoond voor medewerkers die een dierbare hebben verloren. (Sandberg schreef er samen met Adam Grant, een professor aan Wharton, een boek over [Sandberg & Grant, 2017] naar aanleiding van de ervaringen die zij zelf had na de dood van haar man.) Bij Google zette Bock zich in voor een uniek personeelsbeleid om het taboe in de werkomgeving rond de dood aan te pakken (Casserly, 2012): de partner van een overleden medewerker ontvangt er tien jaar lang de helft van het salaris van de overledene en krijgt bovendien een maandelijkse financiële bijdrage voor elk schoolgaand kind. Hoe lang de overledene al bij Google werkte en wat zijn of haar rol in de organisatie was, doet er niet toe. Deze stap maakte een ‘enorme indruk’, vertelde Bock ons. ‘Het weerspiegelt je waarden en medeleven. Voor werknemers met een terminale ziekte was dit een enorme troost.’ Managers

zijn ook geholpen met dit beleid. Zij hoeven nu niet meer van geval tot geval te besluiten hoe ze de familie van een overleden medewerker moeten ondersteunen. De financiële nood die vaak gepaard gaat met rouw is echter slechts het topje van de ijsberg. Daar was Bock zich maar al te zeer van bewust.

Een ruimhartig verlofbeleid, invoelende managers en open gesprekken zijn in tijden van rouw ook heel belangrijk voor de medewerker. Toch ontbreekt het daar veelal aan in organisaties. Wij, de auteurs, hebben als psychotherapeut, docent, coach en collega te maken gehad met mensen die op het werk worstelden met hun verdriet omdat ze iemand hadden verloren. Maar in organisaties of management-workshops komt dat onderwerp zelden of nooit ter sprake. Voor dit artikel hebben we gesproken met managers, rouwdeskundigen, executive coaches en academici. Ook hebben we belangrijke onderzoeken, boeken en artikelen over de dood en het rouwen onderzocht. Wat blijkt? Managers hebben zich erop ingesteld dat op kantoor beschuilen met muisjes rondgaan en verjaardagstaarten worden aangesneden. Ook zijn ze erop voorbereid dat medewerkers ziek worden. Maar bij sterfgevallen hebben ze geen tekst en kijken ze de andere kant op (Becker, 1973). Meestal proberen ze vooral om het kantoor de confrontatie met het verdriet te besparen; de rouwende medewerker laten ze een paar dagen met rust in de hoop dat die snel weer aan het werk gaat. Daarmee is het management medeplichtig aan wat Julia Samuel, een psychotherapeute gespecialiseerd in rouwverwerking en de auteur van *Rouwwerk: liefde, verlies en verder leven* (Samuel, 2017), een 'samenzwering van stilte' rond de dood noemt. Een 'samenzwering' die bovendien veel meer schade kan aanrichten dan het verlies zelf, vindt Samuel. Het ontnemt mensen namelijk de steun die het werk zou kunnen bieden in tijden van rouw, tast de collegiale banden aan en ondermijnt de betekenis die werk en werkplek hebben voor mensen.

Bedrijven moeten beter omgaan met verdriet. Natuurlijk is het waardevol om medewerkers op een efficiënte en menselijke manier te helpen weer aan de slag te gaan. Maar de verplichtingen van een manager gaan

dieper. In de afgelopen decennia zijn allerlei traditionele vormen van ondersteuning sterk verzwakt: de familieverbanden buiten het kerngezin, de geloofsge-meenschap, overheidsvoorzieningen. Daarmee is het werk het belangrijkste terrein geworden waar mensen naast hun economische behoeften ook hun geestelijke en sociale behoeften proberen te vervullen. De werkgever belooft de werknemer tegenwoordig niet alleen een salaris, maar ook zinvol werk en gemeenschaps-zin. Het werk is vandaag de dag een hoeksteen van de persoonlijke identiteit geworden. Mensen hopen daar in de loop van hun leven steun te vinden.

Voor de medewerker die een dierbare is verloren, geldt die belofte echter niet, zegt Jean Claude Noel, een executive coach die we voor dit artikel interviewden. Rouwende medewerkers, zo Noel, 'raken in een isolement juist wanneer ze bij uitstek behoefte hebben

aan contact'. Bento (1994) spreekt in dit verband van 'disenfranchised grief' – 'verdriet mag niet'. Psychologen definiëren dit als 'een verlies dat door de directe omgeving niet openlijk wordt (of kan worden) erkend, betreurd of ondersteund. Uit onderzoek (zie Bento, 1994) blijkt dat dit vooral wordt veroorzaakt

doordat er in organisaties een stigma heerst op lijden. Dit lijkt vooral het geval te zijn bij mensen in leiding-gevende rollen, bij prestigieuze organisaties en in organisaties met een competitief werkklimaat – met andere woorden, in rollen en omgevingen waar medewerkers worden geacht 'sterk te zijn'. Net als de dood zelf treft echter ook het stigma rond de dood mensen ongeacht hun status of financiële situatie. Het raakt de fabrieks-arbeider evenzeer als de topmanager. Maar als rouw 'niet mag', dan raken mensen sterker, en langdurig, in zichzelf gekeerd. Het gevolg is dat ze op de korte termijn slechter presteren en dat gaandeweg hun betrokkenheid en loyaliteit jegens de organisatie verzwakken.

De stilte die Samuel zo bekritiseert is pijnlijk evident voor de meeste mensen die opeens worden ge-confronteerd met een verlies en zich plotseling ge-isoleerd voelen. Dat is ook niet zo vreemd. De dood lijkt een streep te halen door alles wat we op het werk belangrijk vinden: controle, groei, productiviteit, re-

MANAGERS ZIJN MEDEPLICHTIG AAN EEN 'SAMENZWERING VAN STILTE' ROND DE DOOD

laties. De dood kun je niet ‘oplossen’ of ‘onder de knie krijgen’. Strategie, talent en toekomstplannen zijn allemaal zinloos in het zicht van de dood. En dus hebben we er op het werk geen woorden voor. Verdriet verwerken is hard werken. Dat merkte Sigmund Freud al op in 1917, als eerste, in zijn baanbrekende artikel *Trauer und Melancholie* (Rouw en melancholie). Maar de mens heeft geen controle over verdriet. We kunnen niet werken aan verdriet; het werkt op ons in. We kunnen ons er hooguit doorheen slaan.

‘Mensen hebben twee instinctieve reacties op de dood,’ aldus Samuel (2017). ‘De eerste is om te rouwen en de pijn te voelen en verdrietig te zijn. De andere is om te overleven, niet bij de pakken neer te zitten, zich niet te laten verslaan door de dood.’ Als leidinggevende kun je medewerkers helpen met beide reacties. De manager die ‘een vertrouwensrelatie opbouwt met iemand die rouwt en kapot is van het verlies wordt een stut voor diens herstel’, zegt Samuel. ‘Als manager krijg je dan op den duur aan loyaliteit en kwalitatief goed werk van die medewerker veel meer terug dan wat je erin hebt gestoken’, zegt zij.

OMGAAN MET DE DOOD VAN EEN MEDEWERKER

Het overlijden van een medewerker kan bijzonder uitdagend zijn voor managers. Velen in de organisatie worden er in één klap door geraakt. Er heerst een indringende neerslachtigheid, het dagelijkse werk raakt verstoord, mensen zijn verdrietig, voelen pijn en verkeren vaak in een schoktoestand. Wanneer je als manager dat verdriet niet onderkent en er niet op reageert, kan dat grote gevolgen hebben, zowel voor de direct betrokkenen als voor anderen. Allerlei verschillende reacties kunnen nuttig zijn. Soms kan het gepast zijn om medewerkers onmiddellijk na het onverwachte overlijden van een collega verlof te geven, zodat zij de tijd krijgen om wat er is gebeurd op hun eigen manier te verwerken.

Het meest indringend is wanneer de organisatie het gemeenschappelijke verdriet erkent en de rouwende medewerkers de gelegenheid biedt om steun te zoeken bij elkaar. Om te beginnen moeten managers stimuleren dat teamleden informeel met elkaar praten over het sterfgeval in kwestie: begrijp

dat het werk eronder kan lijden, en moedig mensen aan om openlijk hun gevoelens te uiten. Een formeler initiatief kan zijn dat je als manager een gemeenschappelijk ritueel aanbiedt. Je kunt bijvoorbeeld een bijeenkomst organiseren waarin de medewerkers hun herinneringen en gevoelens kunnen delen. Er kan een stilleruimte worden ingericht waar rouwenden kunnen gaan zitten en nadenken. Of je kunt een bijeenkomst houden om het leven van de overleden medewerker te vieren. Ook online-platforms waar mensen eerbetuigingen, verhalen en foto’s kunnen plaatsen, dragen bij in dit verband – vooral wanneer het personeel op verschillende locaties werkt. Het effect van een dergelijk medelevend leiderschap in reactie op een verlies blijft niet beperkt tot de direct getroffen medewerkers: dergelijke initiatieven kunnen symbolen worden van de bedrijfscultuur die nog jaren later worden besproken (wat overigens ook het geval is wanneer het niet goed wordt aangepakt).

HOE KUN JE ALS MANAGER EEN ROUWENDE MEDEWERKER HELPEN?

Een halve eeuw geleden benoemde John Bowlby in zijn baanbrekende werk over verdriet (Bowlby, 1961) drie fasen van rouw: een fase van opstandigheid en woede, een fase van pijn, wanhoop en chaos, en een fase waarin de rouwende zich langzaam herpakt en weer energie krijgt om te leven. Bowlby benadrukte dat dit niet drie netjes na elkaar gerangschikte fasen zijn. Dat laatste is het beeld dat is opgeroepen in de populaire benaderingen van David Kessler en de vijf stadia van verdriet van Elisabeth Kübler-Ross: het proces van rouw(verwerking) als een proces van gestaag herstel. Onderzoekers (Hazen, 2008) hebben Bowlby’s overtuiging, dat verdriet bij herhaling komt en gaat, bevestigd. Het aanvankelijke, intense verdriet en de ontredendering nemen meestal af in de loop van het eerste jaar na het verlies. Maar het verdriet manifesteert zich niet op een nette, lineaire manier. Rouwende werknemers zullen na een verlies afwisselend opkrabbelen en weer terugvallen. Daarom is het belangrijk dat je als manager inzicht hebt in de drie fasen van rouw, en hoe je in elk ervan het beste kunt reageren.

De leegte: zorg dat je er bent voor de rouwende

Meteen nadat de medewerker een dierbare heeft verloren, of op elk moment waarop het verdriet acuut opslaat, kun je als manager het beste simpelweg het verlies erkennen zonder eisen te stellen. Laat de rouwende medewerker het voortouw nemen. In dit stadium is het belangrijk om niet toe te geven aan de gebruikelijke impuls van de manager, namelijk om problemen te 'fiksen'. De dood kun je niet 'fiksen'. In plaats daarvan moet je er als manager gewoon zijn en de medewerker ondersteunen door de 'grens' tussen de medewerker en de werkplek te beheren. Na een verlies worden 'mensen ... geraakt door eenvoudige dingen,' vertelde executive coach Noel ons. 'Als je gewoon oplet, zie je wel wat het beste werkt.' Naaste collega's zullen een rouwende collega doorgaans wel aanspreken. Maar het is vooral belangrijk dat managers dat doen. Managers vertegenwoordigen de organisatie. Met hun blijf van steun onderstrepen ze tegenover de rouwende medewerker dat de werkgever om hem of haar geeft. David Kessler beschrijft rouw als 'een van de meest cruciale ervaringen' die een manager kan delen met medewerkers. En, waarschuwt hij: 'Zij zullen zich herinneren hoe jij [de manager] dit hebt aangepakt.'

Aandacht van een manager, door middel van een telefoontje en, als de rouwende medewerker ervoor open staat, een persoonlijk bezoek, is heel belangrijk. Dat stelt de medewerker gerust: hij of zij wordt gewaardeerd en gesteund. Laat als manager blijken dat jij beseft dat de medewerker een groot verlies heeft geleden. Probeer erachter te komen wat de medewerker graag zou willen dat jij vertelt aan de collega's op het werk. Het is attent om bloemen of een kaart te sturen. Ook kun je vragen of het op prijs wordt gesteld als je naar de uitvaart komt. Aarzel niet om open te zijn tegenover de rouwende medewerker over het beleid van de onderneming ten aanzien van verlof bij overlijden, en of dat flexibel is. Verzeker de medewerker dat collega's blij zullen zijn om hem of haar weer te kunnen verwelkomen op het werk. Sommige managers vinden het

misschien lastig om de medewerker kort na het overlijden aan te spreken over diens terugkeer naar het werk. De medewerker die een rouwproces doormaakt, heeft echter behoefte aan duidelijkheid. Wanneer je als nabestaande in een emotionele achtbaan zit, kan het werk een reddingsboei zijn doordat het een vertrouwde structuur biedt waarvoor je kunt kiezen.

Er bestaat geen formule of consensus over het moment waarop iemand weer aan het werk zou moeten gaan. In de Verenigde Staten verplicht de federale wetgeving bedrijven niet om verlof te geven bij overlijden. Maar volgens een Amerikaanse vereniging van personeelsmanagers, de Society for Human Resource Management (SHRM), boden in 2018 bijna negen op de tien organisaties in de VS betaald rouwverlof aan (SHRM, 2018). In 2016 kregen Amerikaanse werknemers gemiddeld vier dagen vrij voor een overleden echtgenoot of kind, drie dagen voor een ander naast familielid, en één tot twee dagen voor familieleden die wat verder van hen af staan (SHRM, 2018). Een dergelijk verlof geeft werknemers de tijd om in ieder geval de praktische kant van een overlijden te behandelen. Maar het is te kort om het verlies te verwerken. In hun boek *Option B* (Sandberg & Grant, 2017) betoogen Sheryl Sandberg en Adam Grant op overtuigende wijze dat de meeste bedrijven te weinig verlof geven bij een overlijden. In de afgelopen jaren hebben Face-

book en Mastercard hun verlof bij het verlies van een direct familielid verhoogd tot twintig dagen. Ook zou het een idee kunnen zijn voor werkgevers om een regeling in te voeren waarbij werknemers verlof kunnen delen: de individuele werknemer kan dan betaald verlof schenken aan collega's in nood. Dit soort beleid komt vrij veel voor onder organisaties, bijvoorbeeld bij Accenture, de National Institutes of Health en een aantal kleinere bedrijven. Een andere mogelijkheid is

om een werknemershulpfonds in te stellen (Grant e.a., 2008): een fonds om werknemers te helpen de kosten van bijvoorbeeld de begrafenis te dekken en waarbij de werkgever de bijdragen van de werknemers aan het

MANAGERS DIE
ROUWENDE
MEDEWERKERS HELPEN
ZICH TE HERSTELLEN
KRIJGEN DAAR
VEEL LOYALITEIT
EN KWALITATIEF
GOED WERK VAN DIE
MEDEWERKER VOOR
TERUG

fonds verdubbelt. Een aandachtspunt voor managers zijn ook teams waarin behalve werknemers in voltijd ook onderaannemers, consultants of freelancers werken. Als manager moet je er dan rekening mee houden dat de faciliteiten voor de vaste werknemers niet gelden voor die externen, en dat daardoor wrok kan ontstaan of verergeren.

Een duidelijk en ruimhartig beleid zorgt er ook voor dat managers niet te veel ruimte krijgen om naar eigen believen het beleid te bepalen, aldus Laszlo Bock. Zo voorkom je dat medewerkers in zwaardere functies of medewerkers die al langer in dienst zijn of op kantoor meer persoonlijke contacten hebben worden bevoordeeld. Maar uiteindelijk zijn vooral geduld en ondersteuning doorslaggevend. Volgens Kessler hebben rouwende werknemers minder de neiging om te klagen over het HR-beleid als zodanig dan over hoe managers dat beleid uitvoeren en hoe collega's zich opstellen wanneer ze weer aan het werk gaan (Roepe, 2017).

Samuel is het daarmee eens. 'Medewerkers krijgen vaak te horen dat er een vast aantal dagen is dat je vrij krijgt, en vaak zijn dat drie dagen rond het overlijden en meer niet,' zei ze in het gesprek dat we met haar hadden. 'Dat kan een averechtse uitwerking hebben. De persoon in kwestie voelt zich behandeld als een machine.' Bovendien verwerken mensen verdriet op verschillende manieren. Sommigen willen graag weer aan het werk gaan; dat ervaren zij als een onderbreking van het rouwen, als een bewijs dat ze tenminste over een deel van hun leven nog enige controle hebben (Walter, 2009). Anderen hebben misschien meer tijd nodig, hetzij om praktische redenen of omdat ze meer moeite hebben het verlies enigszins te boven te komen. Sommige werknemers hopen misschien op het werk een beetje erkenning te krijgen voor hun verdriet.

Hoe mensen reageren op een sterfgeval in hun directe omgeving hangt ook af van de omstandigheden: of ze dicht bij de overledene stonden, en de omstandigheden van het overlijden. Een onverwacht of ge-

welddadig overlijden of een zelfmoord komen waarschijnlijk veel harder aan. Met al die aspecten moet rekening worden gehouden bij de beslissing over het verlof dat wordt gegund, zeker wanneer de organisatie daar geen formeel beleid voor heeft.

Wanneer de werknemer in kwestie vervolgens op het punt staat weer aan het werk te gaan, heeft de manager de belangrijke taak om de collega's daarop voor te bereiden. Vertel hen waar de terugkerende medewerker behoefte aan heeft. Organiseer misschien zelfs een door deskundigen gefaciliteerde workshop over omgaan met verdriet en rouw. Samuel raadt leidinggeven-

den aan om nabestaanden te vragen naar hun wensen en behoeften: 'Hoe wil jij dat jouw collega's reageren? Wil je misschien eerst voor een uur of twee langskomen en iedereen weer even zien, zodat het niet al te confronterend is wanneer je weer echt aan het werk gaat? Zou het misschien goed zijn om eerst een paar weken in deeltijd te werken?' Geef rouwende medewerkers de mogelijkheid om te kiezen, en respecteer hun keuze. Weten ze niet zeker wat het beste is? Geef hun dan wat tijd.

De afwezigheid: heb geduld

De meeste mensen gaan na enkele dagen of weken weer aan het werk. Maar ze hebben meestal maandenlang nog hevig verdriet, en zoals gezegd kan het verdriet jaren later weer oplaaien. Zelfs wanneer de terugkeer naar het werk op een verstandige manier is aangepakt, mag je er als manager niet van uitgaan dat de medewerker na een ingrijpend verlies het werk weer als vanouds oppakt. Hij of zij zal erg verward en moe zijn, en pijn voelen. Bovendien zijn de eerste maanden na het verlies meestal heel ambivalent. Als nabestaande voel je het ene moment de pijn en het volgende moment wil je verder gaan met je leven. Die ambivalentie ervaar je echter niet altijd bewust en ze manifesteert zich vaak als een inconsistentie. Het ene moment storten we ons in een uitdagend project. Het volgende moment kunnen we geen enkele e-mail

IN HET EERSTE STADIUM VAN PRILLE ROUW MOET DE MANAGER ZICH VERZETTEN TEGEN DE NEIGING OM DINGEN TE 'FIKSEN' - DE DOOD KUN JE NIET 'FIKSEN'

beantwoorden. Deze inconsistentie kan verwarrend en irritant zijn, niet in de laatste plaats vanwege het verdriet. De nabestaande mist niet alleen degene die hij of zij heeft verloren maar begint vaak ook de eigen afwezigheid op te merken.

Als je in een emotionele achtbaan zit, krijg je al snel het gevoel ‘het’ kwijt te zijn. Je wilt je normale leven terug. Je wilt weer worden wie je voorheen was. Maar je hebt het gevoel dat dat misschien onmogelijk is. Managers moeten beseffen dat iemands focus, consistentie en drive – uitgerekend de dingen die op prijs worden gesteld in een werkomgeving – worden gestabiliseerd door verdriet. Het is normaal dat iemand na een ingrijpend sterfgeval enige tijd niet consistent optreedt en geen zin heeft in uitdagingen en verandering. Je mag daaruit niet concluderen dat de medewerker zijn/haar talent of interesse in het werk heeft verloren. Door als manager dit gedrag te herkennen en er goed mee om te gaan, kun je veel misverstanden en conflicten voorkomen.

‘Mensen zijn erg kritisch op zichzelf wanneer ze in een rouwproces zitten’, merkte Samuel op. Dat geldt vooral voor medewerkers die altijd heel succesvol waren op het werk en die merken dat harder werken de pijn van het verlies niet of nauwelijks verzacht. ‘Ze worden vaak boos op zichzelf. Dat is heel hard, maar het is heel gewoon,’ vertelde ze ons. ‘Je wilt niet dat je manager zich laat meesleuren in jouw ellende. Je wilt voelen dat je manager in je gelooft zonder veel druk op je uit te oefenen. Dat is een lastige opstelling voor een manager, maar die kun je aanleren. Het vraagt om het vermogen te luisteren en mensen duidelijk te maken dat ze een goed functionerende werknemer maar tegelijk ook een bijzonder verdrietig mens mogen zijn.’

Het is meestal een opluchting voor mensen die een rouwproces doormaken om te beseffen dat hun managers nog steeds evenveel respect voor hen hebben maar voorlopig niet dezelfde verwachtingen als voorheen koesteren over hun prestaties. Dat besef zou hen zelfs kunnen helpen om te accepteren dat ze door het geleden verlies niet langer dezelfde persoon zijn als voorheen, maar dat ze desondanks nog steeds even getalenteerd

en toegewijd kunnen zijn. Een behulpzaam personeelsbeleid in deze fase is een beleid dat flexibiliteit biedt. Als manager zou je de medewerker taken kunnen geven die zijn/haar daadkracht stimuleren, of die inspelen op zijn/haar behoefte om aandacht te besteden aan andere aspecten van het leven. Als manager kun je de medewerker toestaan om tijdelijk vanuit huis te werken of er flexibele werktijden op na te houden. Ook kun je aanbieden een ‘up or out’-beoordeling uit te stellen en in frequente beoordelingsgesprekken te bekijken hoe het gaat op het werk en of verdere aanpassing nodig is. Door flexibiliteit te bieden, bied je de medewerker de kans om weer wat structuur te krijgen in het leven door weer aan de slag te gaan, maar zonder daarvoor overweldigd te worden. Als een

medewerker enkele maanden na een verlies nog steeds aan het worstelen is, kun je als manager subtiel suggereren dat het misschien nuttig zou zijn om professionele hulp te zoeken. Veel ondersteuningsprogramma’s van werkgevers bieden financiële steun voor kortstondige psychische hulp die in de prille stadia van het verdriet veel steun kan bieden. Als iemand een half jaar na een verlies nog steeds moeite heeft de gewone werkzaamheden uit te voeren, kan dat duiden op een ‘gecompliceerd verdriet’ (Shear, 2011). Dan heb je het niet meer over het gebruikelijke rouwproces en is professionele hulp geboden. De medewerker zal dan misschien ook met ziekteverlof moeten.

Het nieuwe begin: wees open

Voor iemand die een rouwproces doormaakt, kan het bijzonder heilzaam zijn om samen met anderen de confrontatie met sterfelijkheid aan te gaan en aanhoudend zorg en steun te krijgen. Dat blijkt uit allerlei onderzoeken en verhalen. ‘De confrontatie met de dood kan leiden tot nieuw leven,’ schrijven Sandberg & Grant (2017). In hun observatie klinkt het klassieke werk door van Viktor Frankl, *Man’s Search for Meaning*. De geconstateerde effecten worden ‘posttraumatische groei’ genoemd (Maitlis, 2012): een nieuwe waardering van het leven, een veerkrachtiger hoop (Petriglieri, 2017), diepere banden met anderen, en een vastbera-

FACEBOOK EN MASTERCARD HEBBEN HUN VERLOF BIJ HET VERLIES VAN EEN DIRECT FAMILIELID VERHOOGD TOT 20 DAGEN

denheid om het beste te maken van wat men heeft. Posttraumatische groei vervangt niet de verwoestende gevoelens van verlies of de noodzaak om te rouwen. Het versterkt veeleer het besef dat men heeft overleefd en dat het leven de moeite waard is om te leven. Die groei kan van alles zijn: bijvoorbeeld dat je authentieker en meer gefocust bent in je werk, dat je een boek schrijft om het taboe rond het verlies te doorbreken, of dat je meer tijd doorbrengt met je gezin. Dat wil niet zeggen dat je vergeet wat is geweest, of opnieuw degene wordt die je was. Het betekent dat je volledig leeft met het geleden verlies.

Het valt niet te zeggen hoe lang het duurt voordat iemand na een zwaar persoonlijk verlies weer nieuwe hoop en vastberadenheid ontwikkelt. Wanneer, echter, iemand signalen afgeeft dat dit aan het gebeuren is, kun je dat als manager voeden door bevestiging te bieden en op een subtiele manier interesse te tonen in wat de medewerker zou kunnen ontdekken over zijn/haar houding ten opzichte van het leven en het werk. Dit geldt vooral in het beginstadium van deze fase van herstel, want die kan gepaard gaan met een schuldgevoel over deze nieuwe manieren om het leven te voelen en te zien. De meest behulpzame manager is niet iemand die de medewerker fascineert met een hoopvolle visie op de toekomst. Dat is de manager die luistert naar de rouwende medewerker, en die hem of haar helpt een nieuwe toekomst uit te stippelen waarbij ruimte wordt geschapen om betekenis te creëren in het heden.

Het kan ook nuttig zijn voor managers om zich te uiten over hun eigen ervaring met de dood. Laszlo Bock deed dat als prille CEO van Humu toen hij na de dood van zijn broer weer aan het werk ging. Door zijn ervaring met iedereen binnen het bedrijf te delen, wilde hij zijn medewerkers – en misschien ook zichzelf – geruststellen. ‘Ik wist dat [de dood van mijn broer] een effect op mij zou hebben. Ik wilde niet dat ze zich afvroegen of er iets mis was met me. Ik wilde niet dat ze zich zorgen maakten,’ vertelde hij ons. Zijn openhartigheid had echter onverwachte effecten. Bock zelf was ‘dankbaar en verrast om de grote steun, medeleven en

waardering’ die hij kreeg. Anderen die werden geconfronteerd met soortgelijke ervaringen zagen zijn openheid als toestemming om erover te praten op het werk. ‘Ik heb geleerd dat wanneer je er als medeoprichter en CEO over praat, je het voor anderen gemakkelijker maakt om hun ervaringen en gevoelens te delen.’ Hij had de mensen in de organisatie willen sparen, maar in plaats daarvan had hij hen bevrijd. ‘Als je een omgeving wilt creëren waar mensen bereid zijn om over verlies te praten,’ aldus Bock, ‘dan kun je dat het beste doen door zelf het voorbeeld te geven.’ Zijn kijk erop wordt sterk ondersteund door de onderzoeksuitkomsten gepresenteerd in het boek *Awakening Compassion at Work* (Worline & Dutton, 2017).

Natuurlijk zal niet iedere manager (al) een zwaar verlies hebben geleden dat als symbool van compassie kan ‘dienen’. Als je nog geen ingrijpend overlijden hebt meegemaakt, kun je misschien verwijzen naar andere pijnlijke gevechten die je hebt moeten leveren in je leven. Jean Claude Noel vertelde ons van zijn eigen gevecht met kanker, en dat hij zich daarna meer op zijn gemak voelde om met cliënten te praten over hun naderende einde. Of je kunt gewoon gespist zijn op veranderingen in de houding en focus van een medewerker die een persoonlijk verlies heeft geleden, en

er voorzichtig naar vragen. ‘De afgelopen maanden heb ik gemerkt dat je meer geïnteresseerd lijkt te zijn in ...’ is vaak een goed begin. Als ze er de ruimte en toestemming voor krijgen, zullen mensen werk gaan maken van hun behoefte aan diepere relaties, echte gesprekken en zinvol werk. Met de nodige steun zullen ze na verloop van tijd

openlijk kunnen praten over de ontwikkeling die ze hebben doorgemaakt door het verlies dat ze hebben geleden.

ALS MANAGER HELP JE NIET DOOR EEN HOOPVOLLE KIJK OP DE TOEKOMST TE SCHETSEN, MAAR DOOR TE LUISTEREN

CONCLUSIE

De drie capaciteiten die we in dit artikel hebben beschreven – aanwezig zijn in momenten van persoonlijk verlies, geduldig zijn met de inconsistentie die ontstaat als gevolg van dat verlies, en openstaan voor

het groeipotentieel van de persoon in kwestie – zijn niet alleen manieren waarop je rouwende medewerkers kunt helpen. Ze vormen ook een aanvulling op de visie, planning en begeleiding die we van oudsher van managers verwachten. Door als manager de confrontatie met verdriet bij medewerkers aan te gaan, help je je organisatie om beter te presteren. Bovendien kan de manager zich hierdoor ontwikkelen tot een leider die de belofte waarmaakt van het bedrijf om het beste in de medewerkers naar boven te halen.

Over de auteurs

G. Petriglieri (@gpetriglieri) is universitair hoofddocent organisatiegedrag aan INSEAD. Hij is van huis uit arts en psychiater, doet onderzoek naar leiderschapontwikkeling, leidt het INSEAD Management Acceleration Programme en geeft bij organisaties over de hele wereld workshops over leiderschap. S. Maitlis is hoogleraar organisatiegedrag en leiderschap aan de Saïd Business School van de Universiteit van Oxford, waar ze het High Performance Leadership Program leidt. Ze is ook praktiserend psychotherapeut en executive coach.

Literatuur

Becker, E. (1973). *The Denial of Death*. New York: Simon & Schuster.

Bento, R.F. (1994). When the Show Must Go on: Disenfranchised grief in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 9/6, pp. 35-44.

Bowlby, J. (1961). Process of Mourning. *The International Journal of Psychoanalysis*, Vol. 42, p. 317.

Cassidy, M. (2012). Here's What Happens To Google Employees When They Die. *Forbes*, 8 augustus.

Grant, A.M., J.E. Dutton & B.D. Rosso (2008). Giving Commitment: Employee Support Programs and the Prosocial Sensemaking Process. *Academy of Management Journal*, 51/5, pp. 898-918.

Hazen, M.-A. (2008). Grief and the Workplace. *Academy of Management Perspectives*, 22/3, pp. 78-86.

Maitlis, S. (2012). Posttraumatic growth. In K.S. Cameron & G.M. Spreitzer (Eds.), *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 909-923), New York, NY, US: Oxford University Press.

Petriglieri, G. (2017). Bruce Springsteen, Artful Leadership, and What Rock Star Bosses Do. *Harvard Business Review*, Vol. 95, September.

Roepe, L.R. (2017). How to Support Employees through Grief and Loss. *HR Magazine*, November. (<https://grief.com/grief-in-the-workplace/>)

Samuel, J. (2017). *Grief works: Stories of Life, Death, and Surviving*. Penguin Books. [In vertaling: *Rouwwerk: liefde, verlies en verder leven*. Balans, 2017]

Sandberg, S. & A. Grant (2017). *Option B: Facing Adversity, Building Resili-*

ence, and Finding Joy. New York: Alfred A. Knopf.

Shear M.K., N. Simon, M. Wall e.a. (2011). Complicated grief and related bereavement issues for DSM-5. *Depress Anxiety*, 28(2), pp. 103-117.

SHRM - Society for Human Resource Management (2018). 2018 employee benefits. Onderzoeksrapport (www.shrm.org).

Walter, T. (2009). Grief and the Separation of Home and Work. *Death Studies*, 33/5, pp. 402-410.

Worline, M.C. & J.E. Dutton (2017). *Awakening Compassion at Work: The Quiet Power That Elevates People and Organizations*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review.

This article was originally published under the English title 'When a Colleague Is Grieving', by Gianpiero Petriglieri en Sally Maitlis, in the July-August Issue of the Harvard Business Review, vol. 97, issue 7-8, pp. 116-123. © 2019 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2019 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijzen.