



# Hoe werkt rouw?

handreiking rouw op de werkvloer

---

# Hoe werkt rouw?

handreiking rouw op de werkvloer

---

---

## *Feit is dat er op rouw geen aan- en uitknop zit*

---

■ colofon

Dit is een uitgave van het **CNV** in samenwerking met Manu Keirse

Tiberdreef 4 | 3561 GG Utrecht | T 030 75 11 007 | rouw@cnvvakmensen.nl | www.cnvvakmensen.nl/rouw

**Auteurs** Miriam de Rooij, Kees de Vos | **m.m.v.** Loes Dreschler | **Vormgeving** Robert-Paul van Hardeveld

**Beeldredactie** Bernadine de Mooij | **Grafische verzorging** Muller Visuaal Mijdrecht | **Juli 2020**

ISBN 978-90-830836-0-5

## Vooraf

*We blijven er liever bij weg, maar vroeg of laat krijgen we er allemaal mee te maken: het verlies van iemand die je dierbaar is. Een ouder, een partner, een kind... Het zijn gebeurtenissen die diep ingrijpen en je leven totaal op zijn kop kunnen zetten.*

*Hoe je zo'n moeilijke periode doorkomt, is voor iedereen anders. Maar feit is dat er op rouw geen aan- en uitknop zit. Het verdriet is er, en die rugzak neem je ook mee naar je werk. Of zoals een van onze leden het verwoordde: 'Je kunt je verdriet niet bij binnenkomst aan de kapstok hangen en weer meenemen als je naar huis gaat'. Hoe belangrijk is het dan dat er een veilige werkvloer is, waar begrip en kennis over rouw aanwezig is.*

*Dat blijkt ook wel uit de vele reacties die we kregen op een onderzoek onder onze leden over rouw op de werkvloer. Eerlijk gezegd zijn we geschrokken van de uitkomsten. We hebben aan de ene kant mooie verhalen gehoord van werknemers die veel begrip en steun hebben ervaren van hun werkgever en collega's. Dat helpt enorm om weer op een goede manier terug aan het werk te komen. Maar helaas gaat het ook nog heel vaak fout. Verdriet om het verlies van een dierbare wordt toch vooral als een privézaak gezien, waar op het werk weinig ruimte en aandacht voor is. Met nogal eens als gevolg dat werknemers uiteindelijk langdurig uitvallen.*

*Eén van onze leden verwoordde het heel kernachtig, toen hem werd gevraagd welk advies hij aan werkgevers zou geven: 'Geef rouw de ruimte'. Hij had zelf ervaren hoe belangrijk dat was na het verlies van zijn partner. Het werk was voor hem een veilige plek. Zijn loyaliteit met het bedrijf is er uiteindelijk alleen maar door gegroeid.*

*Rouw op de werkvloer verdient meer aandacht. Dat is uiteindelijk in het belang van werknemers én werkgevers. Het gaat in dit hele verhaal niet om hoeveel dagen rouwverlof iemand zou moeten krijgen. Verdriet kun je nu eenmaal niet meten in vrije dagen. Het gaat in de kern om iets heel anders: luisteren. En een antwoord vinden op de vraag: wat heeft iemand nodig om uiteindelijk weer op een goede manier aan het werk te komen en te blijven? Dat is voor iedereen anders, het is echt maatwerk.*

*We hopen van harte dat deze handreiking daaraan bijdraagt.*

Piet Fortuin  
voorzitter CNV







# Inhoud

Vooraf .....	3
Handreiking rouw op de werkvloer .....	9
Inleiding .....	9
1. Rouw en werk horen bij elkaar .....	10
2. Als je hoort van een ingrijpend verlies .....	12
3. Terug naar de werkvloer .....	14
4. De eerste keer weer terug op het werk .....	18
5. Weer aan het werk zijn .....	22
6. Na verloop van tijd .....	26
7. Boeken en websites .....	29
Zeven lessen van rouwdeskundige Manu Keirse .....	33
Les 1 - Rouwen is normaal gedrag van normale mensen .....	33
Les 2 - Luisteren is helend .....	33
Les 3 - Werken is heilzaam voor iemand die rouwt .....	35
Les 4 - Verlies overleven is heel hard werken .....	35
Les 5 - Ruimte geven aan verdriet helpt je als bedrijf verder .....	36
Les 6 - Iemand goed opvangen op de eerste werkdag is cruciaal .....	36
Les 7 - Meer leren over rouw is van belang voor elke leidinggevende .....	37
Bijlage: Onderzoek onder leden van CNV Vakmensen .....	41
Bijlage: Checklist voor leidinggevenden .....	47



---

*Als je een groot verlies wilt overleven,  
is het - juist op de werkvloer - belangrijk dat er  
mensen zijn die contact leggen en naar je luisteren*

---

# Inleiding

**In Nederland overlijden elk jaar bijna 152.000 mensen. Zij laten geliefden achter: een partner, een kind, een ouder. Mensen die rouwen om het verlies van een dierbare en die hun verdriet ook meenemen naar het werk.**

'Hoe werkt rouw?' is geschreven voor werkgevers, leidinggevendenden, hr-medewerkers en collega's. Voor iedereen die op de werkvloer te maken krijgt met een rouwende collega. Deze handreiking is tot stand gekomen in samenwerking met Manu Keirse, klinisch psycholoog en specialist op het gebied van verlies en verdriet. We hebben geput uit gesprekken in februari 2020 en uit zijn boek *Helpen bij verlies en verdriet. Een gids voor het gezin en de hulpverlener* (Lannoo, 2017). Een andere belangrijke bron voor deze handreiking is *Rouw op het werk, het bespreken waard. Werk als krachtbron in nieuwe methodiek Arbeid en Rouw* van ArboNed (2012). Evenals het boek *Aan de slag met verlies, coachen bij veranderingen op het werk* van Riet Fiddelaers-Jaspers en Jakob van Wielink (Ten Have, 2012).

En dan is er natuurlijk het onderzoek van CNV Vakmensen van december 2019. Daarin waren de vele persoonlijke en vaak uitgebreide reacties van leden met verlieservaringen voor ons van onschatbare waarde. Uit al die verhalen blijkt dat ieders rouwproces anders is, elk verlies uniek. Maar er is een duidelijke rode draad: als je een groot verlies wilt overleven, is het - juist op de werkvloer - belangrijk dat er mensen zijn die contact leggen en naar je luisteren. En maatwerk bieden.

Als iemand te maken krijgt met een groot verlies, zijn er momenten waarop het belangrijk is dat leidinggevende en collega's scherp zijn en zich bewust zijn van de impact die hun optreden heeft op de werknemer die rouwt. Die momenten komen in deze handreiking aan de orde. Bij elk hoofdstuk staat een lijstje met tips en een lijstje met activiteiten als geheugensteun. We noemen het bewust geen checklist, dan zou het te snel het karakter krijgen van een afvinklijstje. Dat is nadrukkelijk niet de bedoeling. Het gaat erom dat de activiteiten met aandacht en zorg worden uitgevoerd. Niet alles is altijd nodig.

Verder zijn bij elk hoofdstuk persoonlijke ervaringen van werknemers opgenomen. Met elkaar vertellen zij het verhaal van wat er goed ging, niet goed ging en wat er beter kan als een werknemer die rouwt zijn werk weer oppakt. Dichterbij kunnen we niet komen.

# 1. Rouw en werk horen bij elkaar

Rouw is geen ziekte of een psychische aandoening. Maar je kunt er goed ziek van zijn en je kunt er ook behoorlijk van veranderen. Om een ingrijpend verlies te overleven, kan het helpen om weer aan het werk te gaan. Werk geeft structuur aan het leven en biedt iemand die rouwt de mogelijkheid om zich weer te verbinden aan anderen. Werken is vaak helend.

Maar in de praktijk pakt dat niet altijd zo uit.

Werken is alleen helend en verbindend als er op de werkvloer een sfeer is van erkenning, acceptatie en zorg. Daarvoor is kennis over rouwen nodig. Werkgevers en collega's die te weinig van rouw weten, kunnen met de beste bedoelingen een rouwende behoorlijk voor de voeten lopen. Door gemis te negeren, niet goed te luisteren of behoeftes zelf in te vullen.

10

.....

*Je kunt je verdriet bij binnenkomst niet  
aan de kapstok hangen en weer meenemen  
als je naar huis gaat*

.....

Kortom: hoe een werkgever, leidinggevende of collega's omgaan met rouwende werknemers kan iemands rouwproces verzwaren of juist verlichten. En de prijs die de werknemer, evenals het bedrijf of de organisatie betaalt als dat niet goed verloopt, is vaak hoog. Die prijs kan bestaan uit demotivatie, hoog ziekteverzuim, productieverlies, ongelukken en een slechte naam. Aan de andere kant geldt: hoe beter de werkvloer reageert, hoe sneller de werknemer zich weer kan richten op het werk en de doelstellingen van het bedrijf. En er is meer: een goede ondersteuning levert saamhorigheid tussen collega's op en een gezonde werksfeer. Het doet ook iets met het imago als een bedrijf bekend staat als humane werkgever, die oog heeft voor het wel en wee van werknemers.

## *Drie dingen die je over rouw moet weten*

Hoe draag je als organisatie of bedrijf bij aan een goed rouwproces, zodat werken juist helend kan zijn? En waaruit bestaat goede ondersteuning? Deze handreiking

gaat in op een aantal momenten die belangrijk zijn. Maar voordat we die momenten uitwerken, benoemen we drie uitgangspunten, die elke leidinggevende sowieso over rouw moet weten:

**1. Een medewerker die rouwt, neemt het verdriet mee naar het werk**

Vroeg of laat krijgt iedereen te maken met verlies in het leven. Rouwen hoort bij het leven en het is belangrijk dat iemand die rouwt zo snel mogelijk weer verbinding krijgt met de werkvloer. Daarbij moeten leidinggevenden en collega's zich realiseren dat medewerkers die rouwen hun verdriet meenemen naar het werk. Ze kunnen het niet bij de ingang van het bedrijf achterlaten om het weer mee te nemen als het werk erop zit.

**2. Een medewerker die rouwt, heeft vooral nodig dat er naar hem of haar wordt geluisterd**

Collega's en leidinggevende moeten bereid zijn om te luisteren naar de rouwende. Alles begint bij contact leggen en dus bij luisteren. Niet alleen de eerste dagen, maar ook later. Een groot verlies overleven is een proces van weken, maanden, jaren.

**3. Elke verlieservaring is uniek en vraagt daarom om maatwerk**

Elke werknemer en elke situatie is uniek. Elke situatie vraagt om maatwerk. Een goede opvang van een medewerker die een ingrijpend verlies heeft geleden staat of valt bij de bereidheid om werkprocedures aan te passen, zonder hiervoor iets terug te vragen. Soms gaat het om heel kleine aanpassingen, zoals het tijdelijk aanpassen van de werktijden om kleine kinderen eerst naar de opvang te kunnen brengen, of het bieden van een vaste werkplek. Om goed maatwerk te kunnen leveren, is het belangrijk om goed te luisteren en te weten hoe rouw werkt. Maatwerk gaat in eerste instantie niet over vakantiedagen opnemen of het salaris. Het gaat over het inrichten van het werk op zo'n manier dat het een werknemer lukt om weer aan de slag te gaan.

Samenvattend: zoals verlies onlosmakelijk verbonden is met leven, zo is rouw onlosmakelijk verbonden met werk. Rouw en werk horen bij elkaar en daar moeten we naar handelen. Met een luisterend oor, kennis van zaken, zorg, aandacht en flexibiliteit.

## 2. Als je hoort van een ingrijpend verlies

De opvang van een werknemer op de werkplek begint op het moment dat de werkgever en de collega's horen dat een werknemer een groot verlies is overkomen. Neem als leidinggevende zo snel mogelijk contact op. Doe dat zorgvuldig en luister goed, dan hoor je wat vervolgens belangrijk is. Stem eventueel een aantal praktische zaken af, zoals aan wie werkzaamheden worden overgedragen en wie de naaste collega's informeert. Kijk daarvoor bij onderstaand geheugensteuntje wat van toepassing is.

Zorg dat er contact is tijdens de dagen tussen overlijden en uitvaart. Als het kan, ga in die eerste dagen bij de werknemer langs. Neem de tijd om te vragen wat er is gebeurd en luister.

Stel de collega's van de werknemer op de hoogte van wat er is gebeurd en stel ze in de gelegenheid om te condoleren of om bij de uitvaart aanwezig te zijn, als dat mogelijk is. Rituelen helpen emoties bespreekbaar te maken. Als er geen contact is geweest tussen de rouwende werknemer en collega's na een groot verlies, dan is het extra moeilijk om weer terug te gaan naar de werkvloer.

### *Geheugensteun*

- Neem contact op met de werknemer en vraag wat er is gebeurd. Overleg indien mogelijk en gewenst over het inlichten van naaste collega's en het overnemen van werkzaamheden.
- Zet een afwezigheidsmelder aan in het e-mailadres van de werknemer.
- Controleer de agenda van de werknemer, zeg afspraken voor de komende dagen af en toets lopende zaken op prioriteit.
- Stuur een condoleancebrief naar de werknemer en eventueel bloemen.
- Licht collega's in over de uitvaart en stel hen in de gelegenheid om die te bezoeken.

### *Tips*

- Bezoek de werknemer thuis in de dagen voordat hij weer aan het werk gaat. Dit kan een leidinggevende doen, maar ook een naaste collega. Luister vooral naar wat er is gebeurd en wat de werknemer ervaart.
- Vraag tijdens dat eerste bezoek niet wanneer de werknemer weer aan het werk gaat. Wel kun je vragen wanneer de werknemer eraan toe is om te praten over hervatting van werkzaamheden. Pas als de werknemer aangeeft dat hij erover wil

praten, plan je een afspraak in om te bespreken wat de werknemer nodig heeft om (een gedeelte van) het werk weer op te pakken.

|||||

‘Tessa was tien toen ze plotseling overleed. Het wijkcentrum waar ik in de catering werk, werd die dag gesloten. Iedereen was verslagen. Het deed me goed om dat te zien. In de twee weken die volgden zijn mijn leidinggevende en mijn collega’s op bezoek geweest. Er kwamen ook veel kaarten van mijn werk. Al die belangstelling voelde als een warm bad.’ **Renate (48)**

|||||

‘Na het plotselinge overlijden van mijn moeder kreeg ik een kort bericht van mijn leidinggevende. Hij condoleerde me en verwachtte me twee dagen na de begrafenisdienst weer op het werk. Toen ik moest beginnen, wist ik ’s ochtends niet hoe ik de brug moest slaan tussen wat was gebeurd en het gewone leven op mijn werk. Nee, ik had niemand van mijn werk gesproken in die week, dat hielp inderdaad niet echt. Toen heb ik me maar ziekgemeld.’ **Koen (44)**

|||||

‘Neem de tijd die je nodig hebt’, zei mijn leidinggevende bij de condoleance. Daarna hoorde ik wekenlang niets meer. Ik begreep niet wat hij bedoelde. Tijd nodig voor wat? Om te accepteren dat mijn kind was doodgegaan? Zelfs aan honderd jaar zou ik niet genoeg hebben.’ **Marijke (41)**

|||||

‘Op de begrafenis van mijn man zei een collega: ‘We gaan je helpen om weer terug te komen op het werk’. Ik had het gevoel dat hij voorstelde om Chinees te leren. Of om op blote voeten de K2 te beklimmen. Maar ik herinner me ook dat er een sprankje hoop door me heen flitste. Zou het bestaan dat ik op een dag weer naar mijn werk zou gaan?’ **Miriam (46)**

## 3. Terug naar de werkvloer

Na de uitvaart wil de een graag weer aan het werk, een ander kan er tegenop zien als een reusachtige berg. Ga als leidinggevende met de werknemer in gesprek. Luister goed wat er in het leven van de werknemer speelt. Overleg wanneer hij in staat is om te praten over het oppakken van werkzaamheden. Is de werknemer daar nog niet toe in staat, houd dan wel contact. En houd daarin ook het initiatief. Denk niet: hij meldt zich wel weer als het beter gaat.

Om contact te houden stel je specifieke en kleine vragen en voor alles geldt: luister goed naar het antwoord. Voorbeelden van specifieke of kleine vragen zijn: hoe gaat het vandaag met je? Hoe was het gisteren met je? Wat heb je nodig? Wat heb je van mij nodig?

Als de verhoudingen goed zijn, kan werken helpen om het ritme van het leven weer op te pakken. Maar een werknemer kan hulp nodig hebben om zich weer te verbinden aan de structuur die werk geeft. Of aan de sociale interactie op de werkvloer. Geef aan dat je wilt praten over wat er nodig is om de werknemer weer werkzaamheden te kunnen laten oppakken. Vraag concreet waarmee jij als leidinggevende kunt helpen of wat collega's kunnen doen. Andere vragen zijn bijvoorbeeld: waarom kan werken op dit moment niet? Waar zie je tegenop? Wil je dat collega's wel of juist niet praten over wat er is gebeurd en wat dat met je doet?

### *Maatwerk*

Luister je goed, dan weet je wat een werknemer kan helpen om terug te komen. Bied maatwerk. Heeft de werknemer slechte nachten of de zorg voor jonge kinderen die naar school of kinderopvang moeten worden gebracht, dan kun je voorstellen om de werktijden aan te passen. Heeft iemand last van concentratieverlies, pas dan het werkpakket aan door taken die veel aandacht vergen eruit te halen. Geef duidelijk aan voor welke periode deze aangepaste werkzaamheden in eerste instantie duurt. Leg vast dat je na bijvoorbeeld twee weken met elkaar bespreekt hoe het gaat. Vervolgens kun je zonodig (een deel van de) aanpassingen weer met een afgesproken periode verlengen, zonder er iets voor terug te vragen bijvoorbeeld in de vorm van salaris of vakantiedagen.

Twijfel je als leidinggevende hoe je het gesprek over terugkeer naar de werkvloer en het oppakken van (een deel van de) werkzaamheden aangaat, vraag dan hulp. Een deskundige kan met je meedenken hoe je zo'n gesprek opbouwt. Hij of zij kan ook met je onderzoeken waarom het moeilijk voor jou is om dit te bespreken en waar jouw moeite zit. Als je relatie met de werknemer niet goed is of als er redenen zijn waarom het

contact je moeilijk afgaat, zoek dan iemand anders die dit op zich neemt.

Praat je met een werknemer over het weer oppakken van zijn werkzaamheden, zorg er in ieder geval voor dat hij of zij zich erkend voelt in zijn verlies. Benoem het verlies, benoem de rouwarbeit die moet worden verricht en stap er niet te snel overheen met opbeurende woorden. Respecteer het als de werknemer niet op het door jou gekozen moment wil praten over haar of zijn gevoelens. Laat een afwijzing echter geen reden zijn om het daarna nooit meer aan te kaarten. Gevoelens en omstandigheden veranderen en wellicht dat een gesprek een werknemer op een ander moment wel goed doet.

### *Bedrijfsarts*

Rouwen is heel normaal als iemand een verlies heeft geleden. Het is geen ziekte.

Verwijs als leidinggevende daarom een werknemer die rouwt en zich heeft ziekgemeld niet gelijk door naar de bedrijfsarts. Vooral niet in de eerste periode van het rouwproces. Je geeft daarmee het signaal af dat er iets niet goed is.

Luister naar de rouwende, dat is belangrijk, maar problematiseer de zaken dus vooral niet. Ook al uit de rouw zich soms heftig of onhandig. Het belangrijkste, vooral in het begin, is dat er naar de medewerker wordt geluisterd en dat de rouwende zich veilig voelt. Wil je meer weten over hoe je dat doet, lees hierover of win informatie in bij een deskundige.

### *Geheugensteun*

- Vraag waar de werknemer tegenop ziet bij het oppakken van werkzaamheden.
- Bespreek welke maatwerkoplossingen geboden kunnen worden bij praktische problemen.
- Neem regelmatig contact op in de periode dat de werknemer nog niet aan het werk is. Langer dan een week niets horen van de werkvloer, is lang. En hoe langer de periode is dat er geen contact is, hoe hoger de drempel voor een werknemer wordt.
- Leg het initiatief voor contact of acties niet bij de werknemer die rouwt, want dan ligt daar de druk. Houd zelf het initiatief in de contacten.

### *Tips*

- Op de werkvloer gaat veel mis door een gebrek aan kennis over rouw. Met de beste bedoelingen kunnen collega's soms denken dat het goed is om het verlies te negeren. Beleg een teamoverleg voordat de collega die een ingrijpend verlies heeft geleden weer terugkomt. Informeer je van tevoren over hoe rouw werkt en vertel de collega's daarover. Leer ze over het belang van luisteren, vragen stellen, oog hebben voor het verdriet en de moeite om het leven weer op te pakken.
- Sla er wat handboeken op na en deel eventueel informatie over rouw met collega's. Bijvoorbeeld het artikel Rouwlessen van Manu Keirse (zie pagina 33).



|||||

‘Ik zat thuis met bijzonder verlot na het overlijden van mijn vrouw. Ik voelde steeds meer druk ontstaan vanuit mijn werkgever om weer aan het werk te gaan. Ik kreeg vaak te horen: volgens de wet hoeven we niets te doen, regel het thuis met je kinderen en kom weer aan het werk. Maar hoe dan? Niemand kon me daarbij helpen. Er was geen draaiboek, geen protocol, geen ervaring. Ik heb het allemaal zelf uit moeten zoeken.’ **Hainz (49)**

|||||

‘Toen de uitvaart achter de rug was, belde mijn werkgever en zei: wat heb je veel beleefd in korte tijd maar nu is alles gelukkig achter de rug. Maar voor mij begon het toen pas! Huis leeghalen, een tuchtzaak omdat mijn vader door een medische fout was overleden, mijn boosheid hierover. Ik kon niet bevatten wat er in tien dagen was gebeurd. Door die opmerking van mijn werkgever stortte ik in. Hij vroeg niets en dacht dat het klaar was!’ **Ilse (35)**

|||||

‘Zie je al een stip op de horizon?’ Dat vroeg mijn leidinggevende enkele dagen nadat mijn man was overleden. Ik zag helemaal niets. Na een maand belde hij terug met dezelfde vraag. Na zeven maanden bedacht ik dat ik misschien ook zonder een stip op de horizon wel wat werkzaamheden kon oppakken. Achteraf had ik dat veel eerder kunnen doen. Ik kon alleen zelf helemaal niet bedenken hoe en die vraag over die stip op de horizon verlamde me.’ **Femke (52)**

|||||

‘Mijn werkgever reageerde na het plotselinge overlijden van mijn vrouw met veel begrip. Hij zei: kom maar weer naar het werk als je eraan toe bent. Tja. Toen gingen er weken en maanden voorbij. Na bijna een half jaar kreeg ik een andere leidinggevende. Die vroeg niet of ik het verdriet al had verwerkt, maar vroeg welke werkzaamheden ik wel zag zitten om op te pakken. Dat bleken er een aantal te zijn. Zo ben ik stap voor stap weer teruggekomen.’ **Richard (49)**

|||||

‘Nadat ik anderhalve maand ondergedompeld was geweest in de wereld van ziekenhuis, hospice en een begrafenisdienst regelen, snakte ik naar iets vertrouwds. Mijn werk was een veilige plek waar ik niet elke minuut werd herinnerd aan mijn gemis. Ik begon de maandag na de uitvaart weer met werken. Iedereen wist wat er was gebeurd en ik vond het fijn om het er verder niet over te hebben. Af en toen een schouderklop of knipoog was genoeg.’ **Leonard (38)**



## 4. De eerste keer weer terug op het werk

De eerste keer terugkeren naar het werk is een grote stap. Structureer de terugkomst, dat helpt bij gevoelens van machteloosheid en onmacht, zowel bij de werknemer die terugkomt als bij collega's. Bereid de terugkomst op het werk daarom met aandacht voor. Bespreek met de werknemer of het goed of misschien zelfs nodig is dat de werknemer wordt opgehaald door een collega. Komt hij of zij zelf naar het werk, zorg dan dat er bij de ingang iemand staat om de werknemer op te vangen. Het liefst al op de parkeerplaats, bij de bushalte of de uitgang van het treinstation. Neem vervolgens bij binnenkomst de tijd om te luisteren. Geef de werknemer ook de rest van de dag ruimte om te praten over wat er is gebeurd.

Of en hoeveel iemand wil praten, verschilt per persoon. Bij de een zal een gesprek van drie minuten genoeg zijn om zich erkend te voelen in zijn gemis; een ander vindt het fijn om directe collega's bij een kop koffie te vertellen wat er is gebeurd en hoe het op dit moment gaat.

Voor collega's is het vaak moeilijk om te weten waar ze goed aan doen. Ze zitten met vragen als hoe benader je iemand? Wat zeg je? Wordt iemand niet juist verdrietig als ik iets zeg over wat er is gebeurd? Bijna altijd geldt dat het verlies benoemen beter is dan het negeren. En dat erkenning van het rouwproces goed is. Vermoed je als leidinggevende dat collega's moeite hebben hun houding te bepalen, neem dan van tevoren de tijd om te vertellen hoe je dat doet: luisteren en verdriet erkennen.

### *'Ik weet niet wat ik moet zeggen'*

Wat zeg je als leidinggevende of collega als iemand weer op het werk komt? Begin niet met 'Hoe gaat het?' of 'Hoe is het?' Daarop kan iemand die boordevol verdriet zit niet antwoorden. Je kunt wel vragen: 'Vertel eens hoe je de voorbije dagen bent doorgelopen. Ik weet niet wat ik moet zeggen.' En verder: luister zonder oordelen. Denk niet aan wat je zometeen wilt antwoorden, maar luister met aandacht. Houd oogcontact. Onderbreek niet, maak geen zinnen af. In uitzonderlijke gevallen kan het delen van ervaringen helpen. Daarin kan iemand erkenning vinden. Dat gevoel gaat overigens verloren als je begint te vergelijken of verwacht dat iemand zich op dezelfde manier gedraagt. Wees niet bang dat je met wijze woorden moet komen of met verstandige raadgevingen. Het belangrijkste dat je kunt doen is luisteren, luisteren en nog eens luisteren

Wat je in ieder geval niet moet zeggen: 'Je bent niet de enige die dat meemaakt', 'Ik weet precies wat je meemaakt', 'Het is voor haar zo het beste' of 'Je mag blij zijn dat zijn lijden voorbij is'. Ook grijp je beter niet naar raadgevingen zoals: 'Je mag er niet meer aan denken', 'Bewaar het verdriet voor de pauze', 'Probeer het in ieder geval als je op kantoor bent uit je hoofd te zetten' of 'Je moet haar loslaten'.

### *Wat rouw kan doen*

Het is belangrijk dat collega's weten wat ze kunnen doen. Om daarachter te komen, is het – alweer – heel belangrijk om te luisteren. Dan ontdekken ze misschien een aantal concrete manieren van helpen. Verder kan een kleine toelichting van de leidinggevende over wat rouw met een mens kan doen, helpen. Waar kan rouw bijvoorbeeld allemaal toe leiden?

- concentratieverlies
- ongeïnteresseerdheid
- stemmingswisselingen
- labiliteit en onzekerheid
- agressiviteit
- fysieke klachten als hoofdpijn, nek- en schouderklachten
- hyperventilatie
- hartkloppingen
- druk op de borst
- spierpijn
- darmproblemen
- transpireren

Bespreek niet alleen met de werknemer die terugkomt wat er van hem of haar wordt verwacht, maar stel ook de collega's op de hoogte van de afspraken. Als blijkt dat iemand zich moeilijk kan concentreren, kan het goed zijn om een aantal taken uit het takenpakket te halen. Zorg er dan wel voor dat de collega's dit weten. En leg uit waarom jullie dit voorlopig hebben afgesproken.

### *Geheugensteun*

- Regel wie verantwoordelijk is voor het ontvangen van de werknemer op de eerste werkdag. Denk aan het vervoer naar het bedrijf, de ontvangst, een startmoment.
- Stel collega's op de hoogte dat de werknemer weer op kantoor komt, informeer ze over een eventueel gezamenlijk moment en laat ze weten welke werkzaamheden de collega wel en niet oppakt de eerste dagen of weken.





'Die eerste keer weer op de fiets stappen naar mijn werk, door de draaideur naar binnen lopen, het liftknopje indrukken, de deur openen naar mijn afdeling... De laatste keer dat ik dat had gedaan wist ik niet dat die avond mijn wereld op zijn kop zou komen te staan en mijn leven nooit meer zou worden als het was. Tegen de tijd dat ik de afdeling opliep had ik het gevoel dat ik een marathon had gelopen. Elke stap, elke handeling kostte zoveel energie. En toen moest het nog beginnen...' **Stine (42)**



'Ik bleef achter met twee jonge kinderen. Het was een ontzettend moeilijke tijd. Op zo'n moment denk je: hoe moet ik verder, hoe kom ik hier ooit weer uit? Wat het allemaal nog veel moeilijker maakte, is hoe het bedrijf er mee omging. Ze wisten het gewoon niet. Er was niets geregeld voor zo'n situatie.' **Hainz (49)**

## 5. Weer aan het werk zijn

Als een werknemer weer aan de slag gaat, zorg dan dat hij niet een te zwaar programma heeft. Naast het werk is er namelijk andere arbeid te doen: rouwarbeid. En dat is hard werken. Bekijk samen het takenpakket en maak afspraken wat wel en wat niet lukt. Zorg ervoor dat er in de eerste week of weken geen harde, stressvolle deadlines zijn en vermijd het werken met gevaarlijke machines of op risicovolle plekken. Blijkt dat er aanpassingen nodig zijn in het takenpakket, dan is het belangrijk dat je als leidinggevende duidelijk uitlegt aan alle collega's welke (nieuwe) afspraken er zijn gemaakt. En houd een vinger aan de pols wat er leeft op de werkvloer. Niet alleen op de eerste dag of in de eerste week, maar vooral ook in de weken en maanden die volgen. Luister naar collega's, kijk wat er gebeurt. Is er ontevredenheid over extra werk, onbegrip over de aanpassingen? Grijp snel in door het ongenoegen te bespreken tijdens bijvoorbeeld een teamoverleg. Iemand die een groot verlies heeft geleden, is extra kwetsbaar en heeft bescherming nodig.

Soms merk je als omstanders veel van de impact van het verdriet op de medewerker, soms minder. Een medewerker kan rustig zijn gang gaan, maar bijvoorbeeld wel last hebben van concentratieverlies. Dit kan gevaarlijk zijn als hij of zij met machines werkt of veel op de weg zit. Soms kan de kwaliteit van het werk te wensen overlaten of heeft de werknemer een kort lontje en irriteert hij zich sneller aan collega's of klanten. Dit zijn verborgen aspecten van rouw. Ze worden zo genoemd omdat er vaak geen directe link is tussen het gedrag en het verlies dat de werknemer heeft geleden. Wees er als leidinggevende alert op dat er wel degelijk een verband kan zijn tussen bijvoorbeeld irritaties en rouw. Zorg dat er voor collega's ook ruimte is om hun zorg te uiten; zij zien wellicht beter of er sprake is van een onveilige of onwerkbaar situatie.

### *Verbinding*

Zoek regelmatig contact met de werknemer die rouwt. Vraag op een rustig moment met aandacht hoe het gaat en luister dan vooral. Doe dat de eerste week een paar keer, later misschien een keer in de week of een keer in de twee weken. Iemand die rouwt is een belangrijke verbinding in het leven kwijtgeraakt en heeft vaak behoefte aan verbondenheid met anderen. Bovendien is het goed om de vinger aan de pols te houden of de re-integratie goed verloopt.

Benoem af en toe wat je waardeert in de werknemer. Als een dierbare sterft, voelt iemand zich vaak zo overweldigd dat hij of zij aan zijn eigen capaciteiten begint te twijfelen. In rouw is het soms moeilijk om jezelf te waarderen. Dat iemand benoemt wat de

persoonlijke capaciteiten zijn van de werknemer die rouwt, kan heel goed doen.

Iedereen maakt een ander rouwproces door. In de loop van de tijd wordt dan ook de behoefte aan maatwerk groter. Terwijl de ene werknemer in de eerste maanden geholpen is met flexibele werktijden om kinderen te kunnen halen en brengen, wil de andere grip krijgen op het werk met vastere structuren en precieze afspraken. Of met een vaste werkplek, omdat steeds een andere flexplek te veel energie kost.

### *Geheugensteun:*

- Zoek geregeld en met aandacht contact met de werknemer die rouwt.
- Plan regelmatig een werkoverleg in om aanpassingen of veranderingen in de werkzaamheden te evalueren en opnieuw vast te leggen.
- Spreek je waardering uit voor de werknemer.

### *Tips*

- Leer mensen aangeven wanneer ze over het verdriet willen praten. En maak het ze gemakkelijk. Gebruik bijvoorbeeld een rode of groene kaart om aan te geven of iemand wil praten. Of spreek een codezin af waarmee iemand aangeeft dat hij even een time-out wil en kan koffiedrinken met een collega, zonder dat hij eerst hoeft uit te leggen waarom dat nodig is.
- Koppel de werknemer die rouwt aan een buddy of een collega die ook ervaring heeft met een verlies. Natuurlijk alleen in overleg. Die kan een extra vinger aan de pols houden en signaleren wat nodig is.
- Aanvaard dat iemand die rouwt langere pauzes nodig heeft om te herstellen van een paar uur werk.
- Blijf tijd geven om ervaringen en emoties te delen. Dat is geen tijdverlies. Het is tijdwinst, je krijgt het als werkgever dubbel en dwars terug.
- Vraag de werknemer af en toe, op een geschikt moment, te vertellen over de overleden dochter, partner, vader. Wie was hij of zij?

|||||

‘Ik ben na de begrafenis gelijk aan het werk gegaan. Had ik nooit moeten doen. Ik werk met machines en had die week een bedrijfsongeval omdat ik niet oplette. Normaal gebeurt me dat nooit maar in die week dus wel.’ **Frank (61)**

|||||

‘Ik was wel aanwezig maar mijn productiviteit was nul. Ik stond jankend in de winkel klanten te helpen. Ze hadden me beter op therapeutische basis kunnen inplanen die eerste weken. En uitpakwerk laten doen in het magazijn ofzo.’ **Ragna (27)**







'De directie toonde totaal geen begrip. Ik mocht op kantoor na een paar weken niet meer praten over mijn verdriet, ook niet als iemand vroeg hoe het met me ging. Dat was zwaar. Vooral rond de eerste sterfdag, de verjaardagen, onze trouwdag. Dan kwam ik huilend op kantoor en nam ik na een uur alsnog een vakantiedag op. Omdat werken niet lukte en praten niet mocht.' **Linda (62)**



'Na een half jaar stelde mijn werkgever vast dat ik niet in staat was de taken die ik voor mijn moeders dood had, nog uit te voeren. Hij paste alsnog in overleg met mij mijn werkzaamheden aan. Pijnlijk maar realistisch.' **Lidwien (37)**

## 6. Na verloop van tijd

Rouw wordt na een aantal maanden niet automatisch lichter. Soms kan het zelfs zwaarder worden. Het kan zijn dat juist als het leven op het oog weer normaler wordt, de werkelijkheid pas ten volle door begint te dringen. Juist dan is het belangrijk om op de werkvloer regelmatig te vragen hoe het gaat. Luister goed naar wat de werknemer zegt en benoem af en toe het gemis, de verschrikkelijke ongewoonheid waar de medewerker mee moet leven. Spreek je waardering uit voor de prestatie die hij of zij levert met het oppakken van (een deel van de) werkzaamheden.

### *Rouwbegeleiding*

Ook na een paar maanden of meer dan een jaar is verdriet om een ingrijpend verlies normaal gedrag van normale mensen. Zelfs als het er af en toe heftig uitziet. In de meeste situaties helpt het herhaaldelijk vertellen van het verhaal al veel. Juist aan een collega die niet persoonlijk is geraakt door het verdriet.

Er kunnen redenen zijn om als leidinggevende of werkgever professionele hulp voor een rouwende medewerker te overwegen. Dat is aan de orde als verschijnselen niet tijdelijk zijn maar maandenlang op eenzelfde niveau aanhouden en een permanent karakter lijken te krijgen. Denk daarbij aan:

- blijvende onmogelijkheid van een werknemer om zich te handhaven op het werk of om dagelijks routinetaken te vervullen
- misbruik van medicatie, drugs of alcohol om het verdriet te verlichten
- ongecontroleerde woede-uitbarstingen die de werknemer vervreemden van collega's of klanten
- agitatie of neerslachtigheid die maandenlang blijven aanhouden
- extreme hopeloosheid
- ernstige gedachten aan zelfdoding, die verder gaan dan een passieve wens dat 'het allemaal niet meer hoeft'

Twijfel je als leidinggevende of een werknemer professionele rouwbegeleiding nodig heeft, overleg dan eerst met de bedrijfsarts. En realiseer je dat de beslissing om er gebruik van te maken aan de rouwende zelf is.

### *Geheugensteun:*

- Plan het eerste jaar een paar momenten in om rustig te bespreken hoe het met de werknemer gaat.
- Rond fases van aangepaste werkzaamheden in overleg met elkaar af. Worden

maatwerk-afspraken verlengd, doe dat dan altijd voor een vastgelegde periode en bespreek rond de eindtijd een eventuele verlenging.

- Blijf helder naar andere collega's over afspraken die zijn gemaakt. Benadruk indien nodig dat het niet gaat om een voorkeursbehandeling, maar om een normale gang van zaken in een bijzondere situatie. Als een andere collega ook een kind verliest of opeens achterblijft met een aantal jonge kinderen, mag hij op dezelfde zorgzaamheid van de leidinggevende rekenen.

### *Tips:*

- Houd een kalender bij van dagen van verdriet. Benoem de sterfdag van de geliefde van een werknemer. Een vraag of opmerking, een kaartje ('Wij denken vandaag aan je') of een bloemetje kunnen heilzaam zijn. Overleg van tevoren of een vrije dag of een vrij dagdeel kan helpen. Doe niet of het een normale werkdag is.
- Ook na een paar maanden is verdriet niet een vijand die je moet bestrijden. Het is een noodzakelijk gevolg van iets dat mooi was, of mooi bedoeld was.
- Het zijn niet de antwoorden die je geeft die het meest helpen, maar je volgehouden beschikbaarheid om te luisteren.
- Zeg nooit: 'Je moet wat beter je best doen.' Je weet niet hoeveel inspanning het al kost.
- Blijf eerlijk en open. Ook over lastige kwesties zoals (definitieve) vervanging en zoek samen naar oplossingen.
- Bedenk regelmatig dat de ander meer is dan zijn verlies, dat biedt perspectief.

.....

'In het jaar na de zelfdoding van onze zoon, had ik in overleg met mijn bedrijfsarts stap voor stap mijn werkzaamheden weer opgepakt tot negentig procent. Toen kreeg ik een nieuwe bedrijfsarts. Die keek bij de kennismaking mijn dossier door en zei dat ik 'alle fases wel zo'n beetje had gehad'. Ik kon volgens hem weer voor honderd procent aan de slag. Hij keek me niet aan, stelde geen vraag. Daarmee leek hij in vijf minuten kapot te maken waar ik een jaar zo hard aan had gewerkt. Het overviel me dat ik nog zo kwetsbaar was.' **Reinier (48)**

.....

'Rouwen rond je niet af. Rouwen blijf je doen.' **Lisanne (26)**

.....

'Door het onbegrip op mijn werk en het maar doorgaan en doorgaan heb ik een paar slechte jaren achter de rug. Ik reageerde me af op collega's. Ik verweet ze dingen waar ze niets aan konden doen. Pas jaren later hebben we dat uitgepraat.' **Caro (31)**



'Mijn werkgever informeerde nooit naar me. Op een gegeven moment heb ik zelf gevraagd: 'Wil je weten hoe het met me gaat?' O ja, dat wilde hij wel. Ik had gehoopt dat hij daarna uit zichzelf belangstelling zou tonen, maar dat is niet gebeurd.' **Martin (65)**



'Regelmatig krijg ik de vraag: hoe is het thuis? Als we iets voor je kunnen doen, dan regelen we dat. Dat geeft vertrouwen. De zorgen thuis neem je toch mee naar je werk omgekeerd. Ik ben niet twee verschillende poppetjes.' **Peter (32)**



'De dood van mijn man is inmiddels zesenhalf jaar geleden, maar het verdriet gaat niet over. Vooral december vind ik een moeilijke maand. Het helpt niet dat mijn werkgever en een aantal collega's vinden dat het nu wel klaar is. Dat is het niet, ook al gaan dingen beter.' **Linda (62)**



'Die rottige jaren na de dood van mijn moeder en de burn-outs hadden er niet hoeven zijn als mijn leidinggevende en mijn collega's me wat meer ruimte hadden gegeven om te rouwen. Als ze me niet precies in die periode van standplaats hadden laten wisselen. Als ze interesse hadden getoond.' **Roeline (58)**

## 7. Boeken en websites

*Helpen bij verlies en verdriet, een gids voor het gezin en de hulpverlener,*  
Manu Keirse, Lannoo, 2017

*Aan de slag met verlies, coachen bij veranderingen op het werk,*  
Riet Fiddelaers-Jaspers, Jakob van Wielink, uitgeverij Ten Have, 2012

*Rouw op het werk, het bespreken waard, werk als krachtbron in nieuwe methodiek Arbeid en Rouw,*  
ArboNed, 2012

CNV Vakmensen: [www.cnavkmensen.nl/rouw](http://www.cnavkmensen.nl/rouw)

Landelijk Steunpunt Rouw: [www.landelijksteunpuntrouw.nl](http://www.landelijksteunpuntrouw.nl)

ArboNed Nederland: [www.arboned.nl](http://www.arboned.nl)









## **‘Rouw en werk horen bij elkaar’**

Thuisblijven na een ingrijpend verlies is niet nodig, zegt Manu Keirse, klinisch psycholoog en specialist op het gebied van verlies en verdriet. ‘Maar het is wel van essentieel belang dat er op de werkvloer ruimte is voor rouw en collega’s en leidinggevendenden weten wat verdriet met mensen doet.’

### **Les 1. Rouwen is normaal gedrag van normale mensen**

‘Verdriet is geen ziekte. Het is volkomen normaal gedrag. Rouwen betekent dat je in staat bent om liefde te geven en te ontvangen. Iedereen wordt ooit geconfronteerd met rouw en het is belangrijk om ermee om te leren gaan. Dat is niet makkelijk. Dat heeft ook met onze cultuur te maken. Jacqueline Kennedy werd in 1963 weduwe en werd decennialang op een hoog voetstuk gezet omdat ze al die jaren publiekelijk geen traan had gelaten. Ruim dertig jaar later, in 1997, werd de Britse koninklijke familie vervolgens verguisd omdat ze juist géén traan liet na de dood van Diana Spencer. We hebben rouw uit het dagelijkse leven gebannen. Dat heeft met angst te maken. Stilstaan bij het verlies van de ander haalt de eigen angst voor dood en verlies naar boven. Die angst is bij veel mensen groot. Dat heeft te maken met onwetendheid, want zo werkt dat met angst: het onbekende maakt bang. Was ik minister van Onderwijs, dan zette ik het omgaan met verlies op het lesprogramma, te beginnen met de kleuterschool. Het is goed als rouwen gewoner wordt en er meer vaardigheid is om ermee om te gaan. Rouwen is normaal gedrag van normale mensen.’

### **Les 2. Luisteren is helend**

‘Ieder mens krijgt te maken met verdriet en ieder mens wil daar het liefst ver van blijven. Mensen hebben het niet graag over het verlies dat mensen om hen heen treft, ze weten niet wat ze ermee moeten. Ontwijken het liever. Verdriet is in deze tijd sterk teruggedrongen uit het openbare leven. We beleven het minder met elkaar, zijn niet van nature geneigd te luisteren naar elkaars verdriet, lijkt het. En dat is jammer, want mensen met verdriet hebben maar één behoefte: dat iemand naar ze luistert, luistert en luistert.

Ja, natuurlijk krijg ik van leidinggevendenden en werkgevers regelmatig terug dat daar geen tijd voor is. Er moet een bedrijf draaiende worden gehouden, zeggen ze. Maar dat is geen reden om geen aandacht en zorg te hebben voor je mensen. Soms is een gesprekje van een paar minuten al genoeg. Toen het de sterfdag was van de zoon van mijn secretaresse wist ik dat. Ik vroeg haar hoe die dag voor haar was.



beeld: Mertijn Doornik

Zij vertelde erover. Na een paar minuten zei ik dat ik wel de hele dag met haar wilde praten over haar zoon, maar dat de wachtkamer vol zat en we weer aan het werk moesten. Dat begreep zij en we gingen allebei weer aan de slag. Maar zij voelde zich gezien en gehoord, haar verlies was genoemd. Er was verbinding.

Vooraf in het begin is het belangrijk dat je wel de tijd neemt om goed te luisteren wat een rouwende nodig heeft. Dat is niet makkelijk. Sterker, luisteren is verdraaid moeilijk. Je moet je inhouden. Maar als je echt luistert naar het verhaal dat je wordt verteld, kom je bij mensen binnen. Dat kan in een enkele minuten, dat kan in een lang gesprek. Ik moet zelf ook nog vaak letten op luisteren. Weet je wat ik nog steeds doe? Voorafgaand aan een gesprek schrijf ik op de binnenkant van mijn handen: zwijgen en luisteren. Zodra ik gebaar met mijn handen, zie ik het staan. Zwijgen en luisteren. Zo blijf ik mezelf trainen in luisteren, heel bewust. Want verbinding met iemand zoeken, begint met naar iemand luisteren, luisteren en opnieuw luisteren. Met luisteren zeg je enorm veel tegen mensen.'

### **Les 3.** *Werken is heilzaam voor iemand die rouwt*

'Het is goed als iemand na een ingrijpend verlies weer aan het werk gaat. Werk geeft structuur aan het leven en de mogelijkheid om je als rouwende weer te verbinden aan een doel, aan collega's. Maar werken is alleen heilzaam als er op de werkvloer ruimte is voor het verdriet. Het is van essentieel belang dat leidinggevende en collega's weten wat verdriet met mensen doet, dat ze ermee om weten te gaan en dat ze in staat zijn om op gepaste wijze de communicatie open te houden. Wordt het verdriet van de rouwende toegelaten en is er kennis over de impact van rouw op een werknemer, dan helpt werken iemand juist om een groot verlies te overleven.

Ik ben absoluut niet voor een lang rouwverlof. Je mag iemand die rouwt niet afzonderen. Werkgevers die zeggen dat een werknemer pas terug kan komen als hij weer volledig aan de slag kan, zijn niet goed bezig. Zet je een rouwende apart, dan is de kans dat hij of zij in de tussentijd wegglijdt, heel groot. Ik ben voor flexibiliteit en een beleid waarin wordt gekeken naar wat de werknemer in staat is te doen. Begin daarmee, niet met kijken wat de rouwende niet kan doen in zijn moeilijke persoonlijke omstandigheden. Investeer in een klimaat van zorgzaamheid. Neem rouw bij werknemers ernstig. Je zal zien dat als er sprake is van een normaal rouwproces een rouwende weer taken kan oppakken.'

### **Les 4.** *Verlies overleven is heel hard werken*

'Verdriet gaat nooit echt over, maar je kunt het wel leren overleven. Daarom spreek ik niet van 'rouwfasen', want dat suggereert dat je er op een dag doorheen bent en er klaar mee bent. Ik heb het over 'rouwarbeid' en 'rouwtaken'. Want verlies overleven, is hard werken. Dat verklaart waarom rouwende mensen zo moe kunnen zijn dat ze zelfs

niet aan eenvoudige dagelijkse klusjes toekomen.

Inzichten over rouwen veranderen. Mij zul je nooit meer horen zeggen dat je verdriet moet verwerken. Ik heb het tegenwoordig over verlies overleven. Het woord verwerken impliceert dat het verlies voorbij gaat. Maar verlies gaat nooit voorbij. Het komt steeds terug.'

### **Les 5.** *Ruimte geven aan verdriet helpt je als bedrijf verder*

'In een bedrijf waar medewerkers kunnen omgaan met verdriet en er ruimte voor maken, heerst verbondenheid. Daar gaan mensen gezond met elkaar om, is minder verzuim en wordt winst gemaakt, in meer dan één opzicht.

Vaak onderschatten mensen wat het betekent voor het imago van een bedrijf als je ruimte geeft aan het verdriet van werknemers. Vang je iemand in een crisismoment goed op, dan vergeet die werknemer dat nooit meer. En hij vertelt het door. Het levert je dus wat op als bedrijf als je er in crisismomenten voor elkaar bent. En nee, dan maak je geen onderscheid tussen vaste krachten en uitzendkrachten. Behalve misschien dat je er bij flexkrachten alert op moet zijn dat ze extra kwetsbaar kunnen zijn omdat ze bang zijn om hun baan te verliezen. Je zou daarom elke flexmedewerker in je bedrijf of organisatie een gezelschap moeten geven, een buddy, die voor hem zorgt. Die collega zou als een flexkracht voor het eerst in het bedrijf komt een gesprekje kunnen hebben: 'Vertel eens, wat zijn belangrijke dingen die goed zijn voor ons om te weten om jou je hier thuis te kunnen laten voelen. Zorg ervoor dat je ook op dit gebied uitblinkt in naam en kwaliteit.'

### **Les 6.** *Iemand goed opvangen op de eerste werkdag is cruciaal*

'Een vrouw vertelde me dat ze op de eerste dag dat ze weer aan het werk ging, vier uur lang in haar auto in de parkeergarage bij haar werk had gezeten. Haar benen deden het niet meer. Alsof ze waren afgezaagd. Ze kon haar auto niet uitkomen en is na vier uur weer naar huis gereden. De stap om weer naar binnen te lopen, was te groot. Als iemand voor het eerst weer naar het werk komt, bied diegene dan aan om hem of haar thuis op te halen. Zorg er in ieder geval voor dat iemand diegene opwacht. Soms kan iemand ook gewoon nog niet zelf autorijden. Ik hoorde van een werknemer die voor het eerst weer naar het werk reed nadat zijn vrouw was verongelukt in het verkeer. Hij veroorzaakte een ongeluk waarbij twee doden vielen. Ze liepen op een zebrapad; hij had ze helemaal niet gezien.

Als een werknemer weer terugkomt op het werk, is het ook belangrijk dat de collega's weten wat ze kunnen doen. Voor hen is het vaak moeilijk om te weten hoe je iemand benadert die een verlies heeft geleden. De neiging bestaat om weg te kijken, het verlies te negeren, er niet aan te komen.

Toen ik directeur was van een ziekenhuis in Leuven hoorde ik op een dag in de kantine

een aantal medewerkers van het poetsteam overleggen over het ruilen van shifts. Wat bleek: niemand wilde werken op de eerste werkdag van een collega van wie de partner was overleden. Ik heb toen het hele team bij elkaar gehaald en ze verteld hoe je dat moet doen, omgaan met een rouwende collega. En ik heb iedereen opgedragen om er juist die ochtend te zijn. Het werd een heel bijzondere bijeenkomst. De rouwende kreeg de ruimte om te vertellen wat er was gebeurd en de collega's durfden en konden naar haar verdriet luisteren.'

**Les 7. Meer leren over rouw is van belang voor elke leidinggevende**

'Met de beste bedoelingen kiezen leidinggevend en of collega's er soms voor om het verdriet van een werknemer te negeren. Ze zijn bang dat als ze vragen stellen, ze iemand verder in het putje duwen. Ze weten niet dat ze iemand juist helpen om het verdriet te dragen door bereid te zijn te luisteren naar zijn of haar verdriet. Een paar minuten per dag kan al heel heilzaam zijn.

Doen alsof verdriet er niet is, leidt tot problemen. Zoals bij de jonge vrouw die na een groot verlies weer aan het werk ging. Iedereen was attent en heel vriendelijk voor haar, maar niemand sprak met haar over haar verlies. Haar collega's dachten dat ze er goed aan deden. Maar de vrouw zei na een paar dagen dat ze verkommerde. Aan het eind van de eerste week is ze bij al haar collega's langsgegaan en heeft ze verteld over wat er was gebeurd en het gemis. Haar collega's hadden vanuit de beste bedoelingen gezwegen over haar verlies, omdat ze gewoon niet wisten waar ze goed aan deden. Daarom is overdracht van kennis over rouw zo belangrijk. Mensen moeten weten hoe rouw werkt. Elke leidinggevende moet gevormd worden. Zodat hij zelf weet wat hij kan doen en zodat hij zijn werknemers kan leren hoe ze een collega kunnen opvangen.'



**Manu Keirse (1946)** is klinisch psycholoog en emeritus hoogleraar verliesverwerking aan de faculteit geneeskunde van de Katholieke Universiteit Leuven. Hij was ziekenhuisdirecteur en vier jaar lang kabinetschef op het Belgische ministerie van Volksgezondheid. In 2017 verscheen een volledig nieuwe editie van zijn gids voor het gezin en de hulpverlener: *Helpen bij verlies en verdriet*.









# BIJLAGE: Onderzoek onder leden van CNV Vakmensen

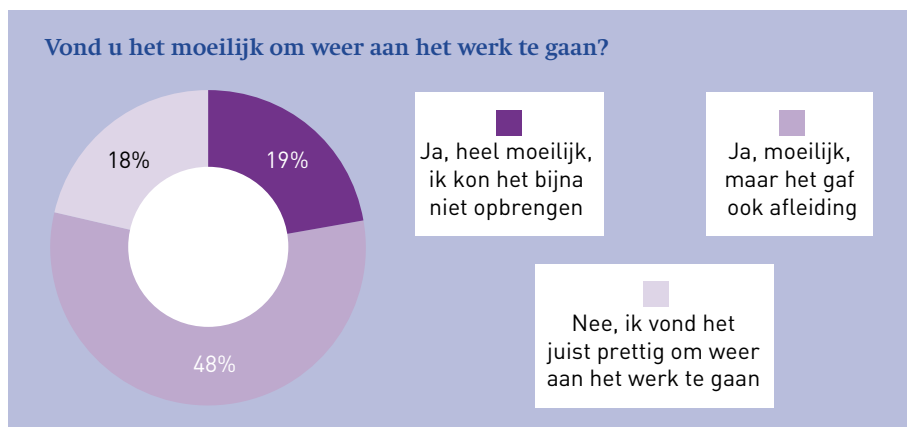
Hoe rouw op de werkvloer in de praktijk werkt, dat weten vooral degenen die een ingrijpend verlies hebben meegemaakt. Reden voor CNV Vakmensen om het aan rouwende werknemers zèlf te vragen. Wat waren hun ervaringen, wat ging er goed en wat niet?

*In totaal 537 werknemers met een verlies-ervaring – ongeveer evenveel mannen als vrouwen – deden in het najaar van 2019 mee aan het onderzoek 'Rouw op het werk'. In de meeste situaties ging het om het verlies van zeer naaste familie: een ouder, partner, broer, zus of kind. Sommigen hadden in korte tijd te maken gehad met meerdere verlieservaringen.*

Uit de uitgebreide reacties bleek dat dit onderwerp veel losmaakt. De uitkomsten zijn in december 2019 gepresenteerd. Hieronder de belangrijkste conclusies.

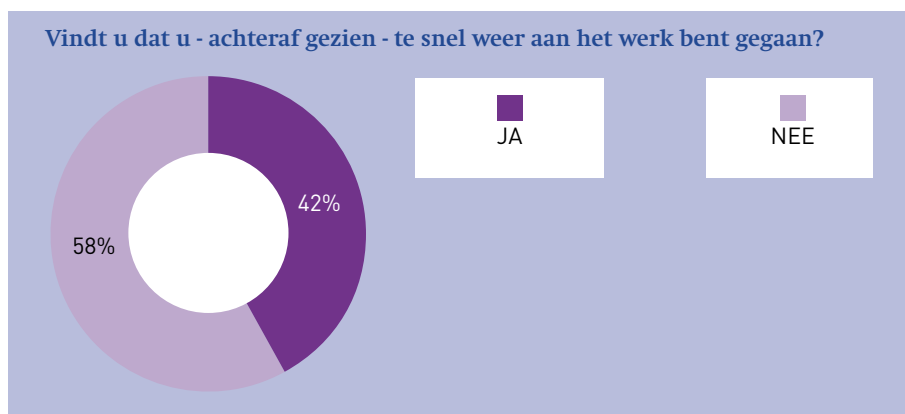
## 1. Elk rouwproces is anders

Uit de reacties blijkt vooral hoe verschillend mensen omgaan met verdriet. Iedere situatie is anders, en iedereen gaat er ook weer op een eigen manier mee om. Ook als het gaat om het werk. Een grote groep vond het ontzettend moeilijk om weer aan het werk te gaan (26%), terwijl een iets kleinere groep het juist heel prettig vond (19%). Tussen die uitersten zit de grootste groep: ze vonden het moeilijk om weer aan het werk te gaan, maar het gaf ook afleiding.



## 2. *Gevolgen voor het werk*

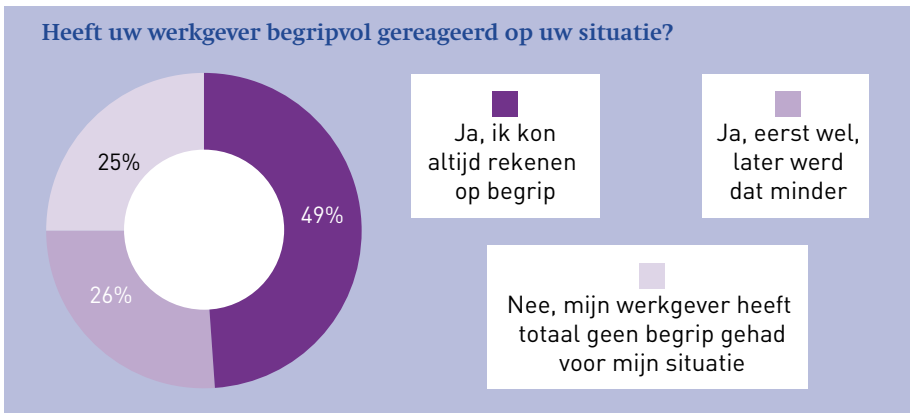
Terugkijkend vindt 42% van de werknemers dat ze te snel weer aan het werk zijn gegaan. Met nogal eens als gevolg dat de klap later alsnog kwam en ze voor korte of langere tijd niet in staat waren om te werken. Een op de drie werknemers is in de periode na het overlijden van een dierbare regelmatig niet in staat geweest om te werken. Velen geven aan dat hun werkprestaties er enigszins (43%) tot ernstig (14%) onder hebben geleden. Ze waren vermoeid, konden zich minder goed op hun werk concentreren en maakten vaker fouten.



## 3. *De ene werkgever reageert met meer begrip dan de andere*

Opvallend is hoe verschillend werknemers oordelen over de manier waarop zij door hun werkgever zijn opgevangen. Bijna de helft van de rouwende werknemers is positief en vindt dat hun werkgever begripvol heeft gereageerd op de situatie. De andere helft heeft juist minder goede ervaringen. Zij geven aan dat hun werkgever weinig tot geen begrip heeft getoond (25%). Of dat er aanvankelijk wel begrip was, maar dat het later minder werd (26%).

Uit de reacties blijkt dat de zorg voor de rouwende werknemer (of juist het ontbreken daarvan) van grote invloed is op rouwproces. Niet alleen in de periode direct na het overlijden, maar zeker ook op de langere termijn. Begrip en aandacht dragen eraan bij dat werknemers op een goede manier weer kunnen terugkeren op het werk en niet langdurig uitvallen.

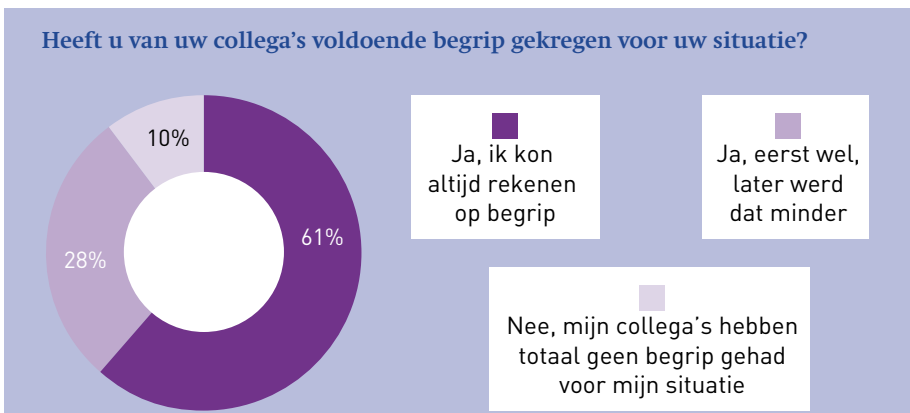


#### 4. *In veel bedrijven ontbreekt het aan kennis*

Meer dan de helft van de rouwende werknemers (55%) is van mening dat er binnen het bedrijf onvoldoende kennis aanwezig is om professioneel op de situatie te reageren. Als mensen wordt gevraagd welke tips zij voor leidinggevendens hebben, valt vooral op dat er behoefte is aan begrip, een luisterend oor en het tonen van betrokkenheid en menselijkheid, ook op de langere termijn. Vaak wordt genoemd: geef managers een cursus over rouw.

#### 5. *Begripvolle collega's zijn van grote waarde*

Rouwende werknemers hebben vaak ook steun ervaren van collega's. Een grote meerderheid (61%) geeft aan dat ze altijd op begrip konden rekenen van collega's. Anderen geven juist aan dat collega's gaandeweg minder begrip toonden (28%) of zelfs weinig tot geen begrip toonden (10%). Uit de reacties blijkt dat – naast de houding van de werkgever – ook het (gebrek aan) meeleven van collega's van grote invloed is op het rouwproces.



## 6. *Rouwende werknemers willen meer ruimte voor verlof*

Ruim driekwart van de werknemers (76%) vindt dat de bestaande regelingen rond een sterfgeval onvoldoende zijn. Over hoe het anders en beter kan, verschillen de meningen. Het is eerst en vooral een kwestie van goed werkgeverschap, is de teneur van de meeste reacties. Daar passen geen standaardregels bij. Aan de andere kant kan een duidelijke regeling (in wet of cao) volgens anderen wel helpen bij situaties waarin de werkgever minder begripvol of flexibel is.

Lees meer over dit onderzoek op [www.cnvvakmensen.nl/rouw](http://www.cnvvakmensen.nl/rouw)





*Als een werknemer te maken krijgt met een ingrijpend verlies*

## Checklist voor leidinggevenden

Wanneer?	Actie	Wie?
<b>Als de melding binnenkomt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Neem contact op met de werknemer en vraag wat er is gebeurd.</li></ul>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Overleg indien mogelijk en gewenst welke informatie wel of juist niet wordt gedeeld met collega's.</li></ul>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Overleg met naaste collega's over het overnemen van werkzaamheden.</li></ul>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zet een afwezigheidsmelder aan in het e-mailadres van de werknemer.</li></ul>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Controleer de agenda van de werknemer, zeg afspraken voor de komende dagen af en toets lopende zaken op prioriteit.</li></ul>	
<b>Tussen melding en uitvaart</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stuur een condoleancebrief naar de werknemer en eventueel bloemen.</li></ul>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Licht collega's in over de uitvaart en stel collega's in de gelegenheid om die (op afstand) bij te wonen.</li></ul>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bezoek de werknemer thuis.</li></ul>	
<b>Bij de re-integratie op de werkvloer</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Neem regelmatig contact op met de werknemer zolang deze nog niet is teruggekeerd op het werk.</li></ul>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vraag wanneer de werknemer eraan toe is om te praten over hervatting van de werkzaamheden.</li></ul>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Maak een afspraak om te overleggen wat er nodig is om (een gedeelte van) het werk weer op te pakken.</li></ul>	



Wanneer?	Actie	Wie?
<b>Bij de re-integratie op de werkvloer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stel vragen om erachter te komen welke maatwerkoplossingen nodig zijn om het werk weer te kunnen hervatten.</li> <li>• Leg het initiatief voor contact of acties niet bij de werknemer maar houd die bij jezelf.</li> <li>• Informeer de collega's van de werknemer die rouwt over hoe rouw werkt. Leer ze over het belang van luisteren, vragen stellen, oog hebben voor verdriet en de moeite om het leven weer op te pakken.</li> </ul>	
<b>De eerste werkdag</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bespreek met de werknemer hoe de eerste dag eruitziet en vraag wat hem of haar kan helpen.</li> <li>• Regel wie verantwoordelijk is voor het ontvangen van de werknemer op de eerste dag. Denk aan het vervoer naar het bedrijf, de ontvangst, een startmoment.</li> <li>• Bied aan dat iemand de collega de eerste dag thuis ophaalt of zorg dat iemand de werknemer bij de ingang opvangt.</li> <li>• Stel collega's op de hoogte dat de werknemer weer op kantoor komt en informeer ze over eventueel een gezamenlijk koffiemoment.</li> <li>• Informeer collega's over het aangepaste takenpakket.</li> <li>• Zorg dat er op de dag van terugkeer tijd is om met collega's te praten.</li> </ul>	
<b>Weer aan het werk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leer werknemer en collega's aangeven wanneer ze willen praten over het verdriet en maak het ze makkelijk (bijvoorbeeld via rode kaart en groene kaart, mogelijkheid voor time-out, een buddy).</li> <li>• Koppel de werknemer die rouwt aan een collega die ervaring heeft met een verlies.</li> </ul>	

Wanneer?	Actie	Wie?
<b>Weer aan het werk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Blijf tijd geven om ervaringen en emoties te delen.</li> <li>Plan regelmatig een werkoverleg in om aanpassingen of veranderingen in de werkzaamheden te evalueren en opnieuw vast te leggen.</li> </ul>	
<b>Na verloop van tijd</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan het eerste jaar een paar momenten in om rustig te bespreken hoe het met de werknemer gaat.</li> <li>Rond fases van aangepaste werkzaamheden in overleg met elkaar af. Worden maatwerkafspraken verlengd, doe dat dan altijd voor een vastgelegde periode en bespreek rond de eindtijd een eventuele verlenging.</li> <li>Blijf helder naar collega's over afspraken die zijn gemaakt over de werkzaamheden.</li> <li>Als een werknemer weer voor honderd procent functioneert en de re-integratie is afgerond, benoem dan iemand bij wie de werknemer terecht kan als deze toch wil praten over het verlies. Kies eventueel voor een buddy-systeem.</li> <li>Houd een kalender bij van dagen van verdriet.</li> <li>Geef aandacht aan de eerste sterfdag, de eerste verjaardagen met bijvoorbeeld een opmerking, kaart of bloemen.</li> <li>Plan na een jaar een overleg in over de voortgang en bespreek wat er eventueel nog nodig is.</li> </ul>	







