

Werken met Verlies

Verslag van de conferentie
'Rouw en Arbeid'



Landelijke Stichting Rouwbegeleiding

Werken met Verlies

**Verslag van de conferentie
'Rouw en Arbeid'**

© 2000 Landelijke Stichting Rouwbegeleiding (LSR)

1e druk: augustus 2000

2e druk: maart 2002

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op enige andere wijze zonder voorafgaande schriftelijk toestemming.

Deze publicatie is te bestellen door € 4,50 over te maken op gironummer 4616384, t.n.v. LSR Utrecht, o.v.v. "Werken met Verlies"

Landelijke Stichting Rouwbegeleiding (LSR)

Postbus 13189

3507 LD Utrecht

Tel.: (030) 276 15 00

Fax: (030) 276 29 76

E-mail: lsr@hetnet.nl

www.verliesverwerken.nl

Inhoudsopgave

1	Rouw en arbeid (inleiding)	5
2	Het rouwproces	7
3	Het belang van werk	11
4	Rouw in de werksituatie	13
5	Conferentie 'Werken met verlies'	17
6	Literatuurlijst	35

1 Rouw en arbeid

"Een verlies verwerken kan niemand alleen". Onder deze titel voerde de Stichting Ideële Reclame (SIRE) een landelijke multimediale campagne in de periode van september 1999 tot mei 2000. Hoofddoel van de campagne was om mensen in de zogenaamde "tweede schil" van rouwenden te stimuleren na te denken over dit onderwerp. Onder de tweede schil vallen niet alleen burens, sportclubgenoten en kennissen. Maar ook, en misschien juist wel in het bijzonder, collega's en leidinggevenden op het werk.

Bloemen van de zaak bij de uitvaart. Een bezoek van de directeur. Maar dan...? Veel bedrijven vinden het moeilijk om te gaan met een medewerker die een dierbare heeft verloren. Er heerst vrijwel nooit onwil, wel onmacht of onwetendheid. Met de bedoeling om rouw onder de aandacht van het bedrijfsleven te brengen, heeft de Landelijke Stichting Rouwbegeleiding (LSR) het initiatief genomen een discussie op gang te brengen over rouw en arbeid. Daartoe organiseerde de LSR in samenwerking met SIRE en SBI *training en advies* op 26 april 2000 een conferentie onder de titel *"Werken met verlies"*. Zowel in diverse dagbladen, als in verschillende radio- en televisieprogramma's is veel aandacht geschonken aan deze conferentie, evenals aan de consequenties van een overlijden in de privé-sfeer van een werknemer voor zijn of haar werkomstandigheden. Wellicht mede ten gevolge van de publiciteit rond het onderwerp heeft de modebranche begin mei 2000 als eerste een CAO afgesloten waarin een rouwverlof is opgenomen.

Omdat over het onderwerp "rouw en arbeid" nog weinig informatie beschikbaar is, probeert de LSR met deze uitgave tegemoet te komen aan een vraag naar meer informatie over rouw in relatie tot arbeid. Daarom wordt er ook in bredere zin aandacht geschonken aan aspecten van rouwen. Hiermee hoopt de LSR dat naast de deelnemers aan de conferentie ook andere geïnteresseerden kennis kunnen nemen van de betekenis van rouwen op het werk.

Voorafgaand aan de samenvatting van de conferentie treft u allereerst een algemeen hoofdstuk aan over het rouwproces, gevolgd door een stuk over de betekenis van arbeid in het leven van een mens en een beschrijving van rouw in de werksituatie. Tenslotte is een lijst met aan te bevelen literatuur opgenomen.

De directe aanleiding voor deze uitgave was een aan de deelnemers van de conferentie toegezegd verslag van de bijeenkomst *"Werken met verlies"*. Dat er meer informatie is opgenomen is te danken aan een aantal leden van de voorbereidingscommissie van de conferentie. De verschijning in drukvorm van dit boekje is financieel mogelijk gemaakt door AVVL-uitvaartzorg.

Hopelijk draagt de inhoud van deze brochure bij aan een nadere gedachtebepaling rond rouw in relatie tot arbeid.

2 Het rouwproces

Om beter te kunnen omgaan met mensen in een rouwproces, is het goed om te weten hoe een rouwproces eruit kan zien.

Hoe verloopt een rouwproces?

Verlies verwerken doet iedereen op zijn eigen manier. Er zijn geen regels voor. Belangrijk is dat de rouwende kan rouwen zoals hij dat wil en nodig heeft. Dat hij zijn eigen gevoelens accepteert en die kan uiten als hij daar behoefte aan heeft. Het is gebleken dat de meeste rouwenden de volgende punten moeten hebben ervaren voor zij kunnen zeggen dat het verlies verwerkt is.

- *Het laten doordringen van de werkelijkheid van het verlies.*
- *Het ervaren van de pijn van het verlies.*
- *Het aanpassen aan het leven zonder de ander.*
- *Het opnieuw leren houden van de mensen en van het leven.*

Velerlei, soms heel intensieve reacties en gevoelens kunnen zich hierbij voordoen.

(Bron: J.W. Worden, 1983, en Inleiding LSR-werkcongres 7 juli 1997, prof. dr. E. Keirse)

Hoe lang duurt een rouwproces?

Over de duur van het rouwproces is weinig zinnigs te zeggen. Het varieert van enkele dagen tot jarenlang. Bij het verlies van een dierbaar persoon uit de naaste omgeving duurt het proces vaak minimaal enkele jaren. Veel mensen verwachten dat een rouwende er na vier tot zes maanden wel overheen is, maar het gemis wordt dan meestal juist sterker.

Wanneer is een verlies verwerkt?

Een verlies is verwerkt als iemand er af en toe aan denkt, maar het verdriet zijn leven niet langer beheerst. Er bestaan geen regels voor hoe iemand die gemoeds-toestand bereikt. De wetenschap heeft lang beweerd dat het verwerken volgens bepaalde regels verloopt. Daar zijn we vanaf. Mensen reageren heel verschillend en hebben meer of minder tijd nodig voor de verwerking van het verlies.

(Bron: Internetsite www.uitvaart.nl, interview met prof. dr. J. van den Bout, bijzonder hoogleraar Verliesverwerking)

Waarom hebben rouwenden in onze maatschappij moeite hun gevoelens te uiten?

Dood en verdriet zijn nog altijd een beetje taboe in onze samenleving. We zijn niet gewend erover te praten en we willen er liever niet mee geconfronteerd worden. We zijn er bang voor. Daarom zijn we geneigd mensen met verdriet te negeren. We gaan met een boog om hen heen en vermijden het contact. Ook heerst in onze cultuur de idee dat een evenwichtig persoon rationeel blijft, wat er ook gebeurt. Iemand die zijn gevoelens onder controle heeft, is flink. Als je openlijk je gevoelens laat zien, kun je voor 'onevenwichtig' worden gehouden. En als je gevoelens zeer intens zijn, zelfs als 'gek' worden gezien. Het gevoel gek te worden, leeft vaak bij rouwenden. Zeker wanneer zij hun eigen reacties niet begrijpen. Het onbegrip van de omgeving doet er dan nog een schepje bovenop: het werkt als bevestiging voor de rouwende dat zijn gedrag 'abnormaal' is. Daarom hebben rouwenden vaak moeite om hun gevoelens te uiten. Ze schamen zich voor hun gevoelens, alsof ze iets verkeerd hebben gedaan. Ze zijn bang om anderen met hun verdriet of frustraties te belasten. Ze zijn bang dat hun omgeving hen als zwak, onevenwichtig of zelfs als gek ervaart.

(Bron: Inleiding LSR-werkcongres 7 juli 1997, prof. dr. E. Keirse)

Kan een verlies van een naaste wel worden verwerkt?

Soms gaat de pijn nooit helemaal over. Het is echter ook heel normaal om af en toe weer, als bij een vulkaan, erupties van gevoelens te hebben als daar aanleiding voor is. Bijvoorbeeld op de sterfdag van de overledene of als een ouder een kind ziet lopen dat op zijn of haar overleden zoon lijkt. Het is heel logisch dat er dan emoties bovenkomen. Dat hoort er gewoon bij. Maar de meeste rouwenden kunnen na verloop van tijd weer functioneren en het leven als zinvol ervaren.

(Bron: Internetsite www.uitvaart.nl, interview met prof. dr. J. van den Bout, bijzonder hoogleraar Verliesverwerking)

Hebben gelovige mensen het makkelijker?

Aan de ene kant wel: wanneer je gelooft in een zingeving of een leven na de dood, kan dat troost bieden. Aan de andere kant kan geloof het juist moeilijker maken: sommige mensen vragen zich af waarom God hen dit heeft aangedaan. Een geloof is dus geen garantie voor een beter of sneller rouwproces.

(Bron: Internetsite www.uitvaart.nl, interview met prof. dr. J. van den Bout, bijzonder hoogleraar Verliesverwerking)

Welke gevoelens kunnen voorkomen in een rouwproces?

Rouw is niet alleen droefheid en depressie. Het is een scala van gevoelens, bijvoorbeeld angst, agressie, schuld, verwarring, maar ook opluchting en nog veel meer gevoelens die het bestaan soms geheel kunnen beheersen. De gedachten aan het verlies wisselen zich af met het zichzelf ervan afsluiten, er bewust niet aan denken. De gouden regel voor het verwerken van een verlies is: accepteer de gevoelens die je hebt. In een rouwproces kunnen emoties veel heftiger zijn dan iemand gewend is. Een rouwproces raakt niet alleen gevoelens, maar dringt door in alle facetten van het leven. De werksituatie, de relaties met anderen en het zelfbeeld worden erdoor beïnvloed. Elke emotie kan opkomen, ook emoties die iemand voorheen niet kende of vreemd lijken in de context van het verlies.

(Bronnen: Inleiding LSR-werkcongres 7 juli 1997, prof. dr. E. Keirse, Internetsite www.uitvaart.nl, interview met prof. dr. J. van den Bout, bijzonder hoogleraar Verliesverwerking)

Welke fysieke reacties kunnen voorkomen?

Het rouwproces kan ook lichamelijke reacties tot gevolg hebben.

Veranderde eetgewoontes

Het kan zijn dat mensen veel meer of minder eten en drinken dan normaal. Het komt vaak voor dat de eetlust verdwijnt of dat de rouwende helemaal geen zin meer heeft om te koken. Daardoor verzwakt hij nog verder. De omgeving kan helpen door de rouwende rond etenstijd uit te nodigen of door hem te helpen met boodschappen doen en koken.

Vermoeidheid, concentratieproblemen, slapeloosheid, overactief gedrag

Verdriet kan ontzettend veel energie vergen. Iemand in rouw kan zich continu vermoeid voelen, lusteloos. Niets kan hem meer boeien, hij blijft bij de pakken neerzitten. "Vroeger kon ik nog uren in de tuin werken, maar nu is dat te vermoeiend voor me."

Slapeloosheid is een ander effect. Vooral 's nachts komen de beelden en herinneringen naar boven. Bovendien voelen mensen zich 's nachts extra eenzaam. Lezen in bed of ontspanningsoefeningen kunnen dan helpen.

Het beste slaapmiddel is fysieke inspanning overdag, als de rouwende daar tenminste toe in staat is. Zwemmen, een avondwandeling, sporten, het helpt om 's nachts makkelijker in slaap te vallen. Slaappillen bieden slechts een tijdelijke oplossing en mogen alleen in overleg met de huisarts worden gebruikt. Ook overactief gedrag kan voorkomen. Iemand stort zich volledig op zijn werk of is constant rusteloos, kan zich niet meer ontspannen. De omgeving kan daarbij helpen door iemand mee uit te vragen voor een concert, een etentje, een boswandeling, een vakantie etc.

□ **Veranderde seksualiteit**

Door het verdriet veranderen soms tijdelijk de interesses en behoeften.

Verminderde seksuele belangstelling en verminderde potentie kunnen optreden.

Voor sommigen vermeerderd juist de seksuele behoefte of de behoefte aan intimiteit. Als partner van een rouwende kun je helpen door met je partner te praten over zijn gevoelens die de seksualiteit betreffen. Breng begrip op voor het verschil in seksualiteitsbeleving in deze moeilijke periode. Je vermijdt zo van elkaar te vervreemden.

3 Het belang van werk

De betekenis die mensen aan arbeid geven is door de eeuwen heen steeds wisselend geweest. Het belang van werk wordt enerzijds cultureel bepaald door de maatschappij en door wereldbeelden, anderzijds individueel bepaald door de persoonlijke waarde die iemand zelf aan het werk toekent. Het gaat dan meer om de vraag naar zingeving en de beleving van arbeid.

Sociaal aanzien

De culturele betekenis die mensen toekennen aan arbeid is onderhevig aan een waardehiërarchie. Met het verloop van de geschiedenis veranderde deze hiërarchie. In de oudheid (voor de jaartelling) en de Middeleeuwen (±500 tot 1500) betekende arbeid moeite, last, inspanning.

De toenmalige waardehiërarchie plaatst arbeid op de laagste rang. Werken staat op gespannen voet met alles wat het leven mooi, goed en waarachtig maakt.

In de Nieuwe Tijd (vanaf ±1800) worden er positieve betekenissen in en rond het arbeidsbegrip ontdekt. Arbeid betekent kennis, waarde, bezit en rijkdom. Maar ook kunnen mensen zich in de arbeid ontplooiën en sociaal aanzien verwerven. Vandaar dat luiheid niet meer wordt getolereerd. Arbeid krijgt op een gegeven moment zelfs een aantrekkelijk imago.

Door de positieve betekenis van arbeid wordt niet alleen een waarde-oordeel gegeven over de armen, maar ook over de adel en de clerus. Zij zijn improductief. Zo ontstaat er een moreel arbeidsbegrip.

Arbeid verrijkt de geest

De Verlichting werpt een ander perspectief op het arbeidsbegrip. Door arbeid kan de geest zich verrijken wat kan resulteren in technische vindingen, die de vooruitgang weer voedt (industriële revolutie). Ook in de opvoeding wordt de nieuwe arbeidsmoraal doorgegeven. In deze tijd spreekt men van de macht van de arbeid.

Tijdens de industriële revolutie veranderen de positieve betekenissen van arbeid in maatschappelijke eisen: er ontstaat een klassensamenleving. Hier spreken we van het gezag van de arbeid. Arbeid wordt ook identiteitsvorming. Plicht tot arbeid verandert in recht op arbeid. Toch blijft het lastkarakter van de arbeid ook bestaan. Te lage lonen, te slechte arbeidsvoorzieningen, lange werktijden en een hoog tempo zorgen voor spanning tussen economisering en normering van arbeid.

Werkvreugde van de individuele werknemer

In de negentiende eeuw ontstaan de eerste ontwikkelingen rond arbeidsrecht om deze omstandigheden te veranderen, zodat de vreugde van het werk weer de overhand zal krijgen.

In onze huidige, westerse maatschappij is er steeds meer sprake van gespecialiseerde arbeidstaken. Mensen willen zich tegenwoordig zoveel mogelijk ontplooiën en volgen bij-, na- en omscholingscursussen. Ze kennen vaak niet meer het hele productieproces en worden slechts aangesteld voor een bepaalde begrensde (deel)taak. Daarnaast is er een tendens van veel flexibiliteit, zowel geografisch als in arbeidstijd. Niet zelden woont men ver van zijn werk vandaan, waardoor de letterlijke afstand tussen het privé-leven en het arbeidsleven groot is. Als men voor een bepaalde taak wordt aangesteld en het project is afgerond, wordt de arbeids-overeenkomst weer ontbonden.

Verlies van zingeving door baanverlies

Men kent behalve de economische waarde nog veel meer een individuele betekenis toe aan de zin van arbeid. Werk is voor mensen een bron van zelfwaardering, een manier om zich te realiseren. Het vormt een belangrijk element van de identiteit van de persoon. Een mens wordt in onze maatschappij in belangrijke mate getypeerd door zijn beroep. Het werk bepaalt ook in belangrijke mate de persoon die iemand is in zijn sociale leven. Heel veel relaties met andere mensen zijn verbonden met de werksituatie. Verlies van een baan betekent verlies van de waarde die een individu er aan toekent. Hiermee verliest hij, naast economische mogelijkheden, een belangrijke zingeving aan zijn bestaan.

4 Rouw in de werksituatie

Na een overlijden kan een werknemer in Nederland wettelijk vrijaf krijgen om de begrafenis of crematie te regelen. Daarna moet hij terugkeren naar zijn werksituatie. Het vorige hoofdstuk besprak hoe belangrijk betaald werk voor een mens is. Maar het verlies van een dierbare kan grote moeilijkheden meebrengen voor de uitvoering van het werk. Dat maakt een rouwende werknemer extra kwetsbaar.

“Ik kan ’s ochtends mijn verdriet niet thuis laten liggen; het is altijd bij me, of ik dat wil of niet”

Het verlies van een dierbare wordt wel eens een emotionele aardbeving genoemd, de wereld staat op zijn kop. Vanuit het oogpunt van de gezondheid en van een zo goed mogelijke verwerking van het verlies, moeten werknemers die een persoonlijk verlies lijden rouwarbeid verrichten: een actief rouwproces, waarbij men na een (langere) periode komt tot een nieuwe levensoriëntatie. Wanneer een werknemer niet de ruimte krijgt om te rouwen zoals hij dat nodig heeft, is de kans groot dat er lichamelijke klachten ontstaan, psychische problemen, een verminderde productiviteit en tenslotte ziekteverzuim. Dit laatste komt zeer veel voor. Rouwende werknemers schrijven de oorzaak daarvan voor een groot deel toe aan onvoldoende opvang en ondersteuning op de werkvloer.

Rouwenden ervaren een toenemend gevoel van in-de-steek-gelaten-worden. Leidinggevenden en collega's weten zich geen houding te geven en het gevolg is dat er niet meer over het verlies gesproken wordt en kan worden. De rouwende werknemer wordt hiermee aan zijn lot overgelaten. Het wordt moeilijk om elke dag te functioneren tussen anderen, innerlijk volledig in beslag genomen door het verlies zonder aansluiting te kunnen vinden bij de collega's.

Alles valt zwaar. Het concentratievermogen is gering, men voelt zich permanent moe en vaak ook volkomen vervreemd van de omgeving. Rouwarbeid is intense emotionele arbeid. Het slaapritme is verstoord en de eetlust vaak verdwenen. De rouwende mist de levens- en arbeidsvreugde. Contact maken lukt bijna niet meer.

Het gebrek aan erkenning dat ze ervaart, geeft haar het gevoel dat ze als persoon minder gewenst is in deze werksituatie

Monica heeft haar kind verloren bij de geboorte. Zij is gehuwd, 29 jaar oud en werkt als directiesecretaresse in een uitgeverij. Zij was steeds een enthousiast en zeer betrokken medewerkster. Vijf maanden geleden vertrok ze met zwangerschapsverlof. Met grote spanning zag ze uit naar de geboorte van haar eerste kind. Ze had gezorgd voor een goede kinderopvang, want ze wilde haar werk zeker niet missen.

Haar kindje overleed twee uur na de geboorte ten gevolge van een hartgebrek.

Zes weken later komt Monica terug op het werk. Niemand op haar werk spreekt over Inge, haar dochtertje. Ze is voor haar collega's iemand zonder kinderen. Zelf voelt ze zich moeder van Inge. Niemand durft erover te praten. Ze willen haar sparen. Monica is moe. Ze zit soms te dromen boven haar werk. Af en toe vergeet ze iets te bespreken, wat haar vroeger nooit overkwam. Ze heeft nog weinig eetlust en is erg vermagerd. Ze voelt zich niet meer thuis in haar werk en met haar collega's. Ze heeft het gevoel het werk niet meer aan te kunnen. Niemand spreekt met haar over haar kind. De eerste twee weken heeft men nog wel geduld met haar, maar daarna laat men merken dat het maar over moet zijn. Van haar huisarts heeft ze extra vitaminen gekregen om aan te sterken. Haar verdriet probeert ze te verbergen. Het gebrek aan erkenning dat ze ervaart, geeft haar het gevoel dat ze als persoon minder gewenst is in deze werksituatie.

(Uit: 'Helpen bij verlies en verdriet' van Manu Keirse)

Werken leidinggevenden aan een cultuur waar medewerkers worden gewaardeerd?

Onvoldoende begrip en meeleven van leidinggevenden en collega's kan resulteren in een langduriger verwerkingstijd, in een isolement of in een blijvende onvoldoende verwerking. Wil men in een arbeidssituatie tot kwaliteit van werken en samenwerken komen dan is het zeer belangrijk aandacht te geven aan de psychohygiëne van de werknemers. Als er op de werkplek zorg bestaat voor verdriet en vreugde in het leven van de werknemers, zal men een klimaat creëren waarin de energie meer adequaat kan worden gericht op creativiteit en constructieve actie. De rouwende werknemer blijft verdrietig, maar wanneer hij dit heeft kunnen uiten zal hij zijn aandacht daarna beter kunnen richten op andere zaken.

Enkele aandachtspunten voor werkgevers, leidinggevenden, bedrijfsgezondheidsfunctionarissen en collega's:

Neem zelf contact op met een collega-werknemer die met een verlies wordt geconfronteerd.

Bekijk het verlies vanuit de unieke situatie van de rouwende. Ieder verlies is anders.

Zorg dat u kennis heeft van rouwprocessen, zodat u bijvoorbeeld weet dat concentratieverlies zich nog lang na het overlijden kan voordoen en licht de collega's hierover in.

Geef de werknemer erkenning en ruimte om het verdriet te uiten op de werkplek.

Licht, met medeweten van de rouwende, de collega's in.

Heb geduld en toon begrip; laat dit prevaleren boven prestatie en resultaat.

Doe geen misplaatste uitspraken ter 'bemoediging': "Je kunt nog andere kinderen krijgen" of "Je hebt je andere kinderen gelukkig nog" of "Je vrouw was toch al ziek".

Ga na of de rouwende niet geïsoleerd raakt. Houd het gesprek over het verlies tussen hem en zijn collega's gaande.

Laat merken dat u zich realiseert dat rouw vele terreinen van het leven kan beïnvloeden en dat het lang kan duren voor de werknemer weer volledig kan functioneren.

Raad aan om in een rouwperiode geen belangrijke veranderingen in het leven noch een verzwaring van de werklast aan te brengen, omdat dit het rouwproces ernstig belast.

5 Werken met Verlies

Hoe gaat u om met rouwende werknemers die hun stille verdriet van huis meenemen? Wat kunt u van hen verwachten? Tot hoe ver gaat uw begrip? Waar trekt u de grens? Voert u zelf beleid of laat u dat aan anderen over? Zou het wenselijk en mogelijk zijn de omgang met rouw en rouwenden onderdeel te maken van Human Resource beleid? Hoe zou dat eruit moeten zien? En wat voor baat zouden de rouwende en de onderneming kunnen hebben bij een expliciet beleid, persoonlijk en bedrijfseconomisch?

Vragen, veel vragen. Tijdens de conferentie 'Werken met verlies' op 26 april 2000 in het SBI-Conferentiehôtel Zonheuvel in Doorn werd dit terrein verkend. Vragen opwerpen en met mensen uit het bedrijfsleven zoeken naar mogelijke antwoorden. Het is de bedoeling dat de conferentie het begin wordt van een nadere gedachtevorming binnen organisaties. Een gedachtevorming die op termijn leidt tot beleid waarvan rouwenden en ondernemingen de vruchten plukken.

Een eerste indruk

Presentatie van de enquêteresultaten, door F.H.J. van den Mosselaar (oud vice-voorzitter SIRE)

In Nederland overlijden jaarlijks 138.000 mensen, elk met gemiddeld vijf directe nabestaanden, dat wil zeggen circa 680.000 nabestaanden op jaarbasis. Een spiegeling met het beroepsleven (ongeveer eenderde van de bevolking) leert ons, dat 230.000 werknemers te maken krijgen met verlies in de nabije omgeving. Voor de conferentie wilde de voorbereidingscommissie eerst het probleem kwantificeren. Er werden twee kleine enquêtes gehouden, zonder wetenschappelijke pretenties overigens.

De eerste enquête vond plaats onder CNV-leden, bij de tweede betrof het een enquête die bij de uitnodiging voor deze conferentie werd verzonden. Of de enquête enigszins representatief is? Hoewel het midden- en kleinbedrijf was ondervraagd, is er een duidelijk en consistent beeld uit de resultaten af te leiden: na het verwerken van de eerste veertig formulieren waren de percentages van het eindresultaat al zichtbaar.

Enquête CNV-leden

- Bent u in de afgelopen vijf jaar geconfronteerd met het overlijden van een gezinslid -van uzelf of van een collega? Van de ondervraagden maakte 49 procent een overlijden mee (22 procent in de eigen relatielring, 27 procent bij een collega).

- Vindt u dat er in de onderneming een beleid moet zijn wat betreft omgaan met rouw en rouwenden? "Ja", 61 procent van de ondervraagden vindt dat.
- Is er genoeg ruimte op het werk voor de omgang met rouw? Deze vraag beantwoordt 65 procent positief (uitgesplitst: 47 procent "ja" en 18 procent "ja, daar is beslist ruimte voor"), 23 procent ontkennend.

Enquête conferentiegenodigden

- Is het bij u op de afdeling bekend dat een medewerker een naaste heeft verloren? Dat is bij 88 procent van de ondervraagden het geval.
- Bestaat er specifiek beleid op het gebied van rouw en rouwenden? Deze vraag beantwoordt 15 procent van de ondervraagden bevestigend. Uit aanvullend commentaar valt op te maken dat in deze groep twee categorieën zijn. Een deel zegt: "wij voeren het CAO-beleid uit (wat daarover in de CAO staat doen wij)". Een grotere groep zegt "wij proberen maatwerk te leveren". Dat zie je terug in de wijze waarop afwezigheid van werknemers door ondernemingen wordt verantwoord: er is een grote categorie die zegt "dat doen wij anders" (29 procent): namelijk niet door ziekmelding / verlof, maar door iemand die met een verlies te maken heeft tijdelijk een andere functie te geven (bijvoorbeeld van een frontoffice naar een backoffice functie), vrijstelling nachtdienst te verlenen, aangepaste werktijden bieden. Er blijkt echter een grote categorie die vroeger of later ziek gemeld wordt. Bij 21 procent is ziekmelding de enige verantwoording van afwezigheid, bij 19 procent de combinatie van een paar dagen betaald verlof gevolgd door ziekmelden (dat wil zeggen 40 procent van de rouwenden wordt na een of meer dagen toch ziek gemeld).
- Heeft uw bedrijf inzicht in de eventuele samenhang tussen duur van afwezigheid en de relatie van de werknemer met de overledene, respectievelijk de duur van de afwezigheid en de doodsoorzaak van de overledene? Het antwoord op de vraag relatie werknemer / overledene: 46 procent "ja, inzicht", 54 procent "nee"; voor de relatie afwezigheidsduur / doodsoorzaak was de verdeling 50/50. Allereerst de relatie werknemer / overledene. Er is een duidelijke driedeling: bij de eerste categorie (grootouders / collega's overleden) blijkt dat werknemers in 97 procent van de gevallen na een dag of enkele dagen weer op de werkplek terug zijn. Als het een collega betreft, is dit percentage 88. Bij de tweede categorie (een ouder, broer / zus, vriend(in) overleden) zijn de meeste werknemers (tweederde van hen) binnen twee à drie dagen ook weer terug op het werk. Ruim een kwart blijft langer weg. Bij de derde categorie (een partner of kind) verandert dat beeld dramatisch. Langdurige afwezigheid is dan eerder regel dan uitzondering. Ruim 60 procent is langer dan een maand niet in staat te werken.

De enquête gaf ook inzicht in de relatie duur afwezigheid en doodsoorzaak: heeft een bepaalde manier van doodgaan een verlengend of verkortend effect, dan wel geen effect? Werknemers zijn langer weg bij overlijden van een geliefde na zelfdoding, ongeval, misdrijf (plotseling overlijden).

- Heeft U meegemaakt dat iemand na een sterfgeval helemaal niet meer terug kwam op het werk? Zeven procent zei ja, en dit betrof 23–24 personen in de afgelopen twee jaar.

In de WAO?

Wij kregen de vragenlijst geretourneerd van 0,6 procent van de organisaties in Nederland die werknemers in dienst hebben. Als we dat aantal extrapoleren (vertalen naar honderd procent) zou het dus gaan om 1650-1800 personen die hun werk in zo'n geval verliezen (deels is dat een eigen keuze, gedeeltelijk betreft het de gang van zieketwet naar WAO; soms blijkt de arbeidsrelatie niet meer herstelbaar).

Onderzoek van het Informatiecentrum voor Nabestaandenuitkeringen wijst uit dat van degenen die een partner verliezen, slechts 50 procent volledig in hun oude functie terugkeert, en 50 procent verdwijnt (gedeeltelijk) uit het (oude) arbeidsproces (hetzij door korter werken of de overgang naar ander werk).

Uit deze gegevens mag blijken dat aandacht voor rouw op het werk zinvol is. Organisaties denken vaak "wij hebben een beleid, dus is het goed geregeld." Maar werken de leidinggevenden met hun attitude ook aan een cultuur, waar medewerkers zich gewaardeerd voelen?

Ruimte voor verdriet

Ruimte voor verdriet in de werksituatie. Verborgene last of erkende realiteit? Een lezing van prof. dr. E. Keirse (kabinetschef van het ministerie van Consumentenzaken, Volksgezondheid en Leefmilieu te Brussel; voorheen algemeen directeur van het regionaal Ziekenhuis H. Hart te Leuven).

Een moeder krijgt met haar dochter een auto-ongeval. De auto komt er vrijwel ongeschonden door, de moeder mankeert bijna niets, de dochter overlijdt echter ter plekke. Een tragedie voor de ouders, het ging om hun enige kind. Beide ouders hebben vijf weken ziekteverlof.

De man (R.) –een werknemer in een staalbedrijf– gaat na vijf weken terug naar z'n baas. De bedrijfsleider heeft een onderhoud met hem. Vol begrip bespreekt hij z'n situatie. Hij toont medeleven, zegt dat als het tempo te hoog wordt, als het allemaal te zwaar wordt, R. het werk moet onderbreken. Dat hij eerlijk moet aangeven, als hij behoefte heeft om te praten. Voor de middagmaaltijd is er een eigen lokaaltje voor R. en zijn directe collega's (niet de drukke kantine). De collega's zijn voorbereid op de situatie.

De vrouw (V.) – werkt in een ziekenhuis in de keuken – wordt door de chef kok kortaf ontvangen: "Hallo, hoe gaat het? Het zal wel over zijn hè? Het is zo'n tijd geleden. We hebben veel werk voor je laten liggen, zoveel vuil gemaakt, dat je niet weet waar je moet beginnen. Met flink aanpakken zul je alles wel gauw vergeten."

De man groeit, ondersteund, weer in z'n werk. Hij is goed opgevangen.

De vrouw gaat na die dag als wrak naar huis en komt nooit meer op haar werk terug.

Vroeger was rouw en verliesverwerking het domein van pastores, familie en vrienden. De laatste twintig jaar hebben medewerkers van de geestelijke gezondheidszorg ook belangstelling gekregen voor deze gemoedstoestand. Artsen zien het verband tussen verlies-verdriet-ziekte-gezondheid.

Rouwen is in onze moderne samenleving een miskend proces geworden. Precies zoals de beleving van het sterven steeds meer is teruggedrongen naar de privéwereld van het individu, stellen we een zelfde evolutie vast in het sociale gebeuren rondom rouw en afscheid. (Mijn herinnering: in mijn dorp nam het hele dorp afscheid van de gestorvene, de overledene lag vijf dagen in huis opgebaard, de mensen kwamen allen langs. Het rouwen hoorde erbij).

Rouwprocessen vinden niet alleen bij overlijden plaats: ook bij verlies aan levensperspectief (kinderloos blijven, een miskraam, de geboorte van een gehandicapt kind, geen promotie waar men zo op gerekend had, vertrek van een zeer bevriende collega).

Rouwreactie zonder overlijden

F(48) is een middenkaderfunctionaris in een hospitaal. Hij werkt er zestien jaar, functioneert uitstekend zowel in de omgang met chef als met de ondergeschikten, hij is creatief en initiatiefrijk. Gedurende zijn gehele loopbaan is hij slechts een week ziek geweest.

Door een reorganisatie wordt de chef verplaatst, de collega's, met wie hij een goede band had, worden vervangen door jonge werknemers: veel veranderingen in korte tijd. F raakt chronisch vermoeid, heeft last van slapeloosheid, hoofdpijn. De bedrijfsarts schetst een negatief beeld over zijn situatie (de werktak valt F zwaar, hij kan de veranderingen niet aan). F heeft geen verlies door sterven te verwerken, maar vertoont wel rouwreacties. De reorganisatie was hard, F voelt zich onveilig, ondersteuning door de jongeren is er niet (die zien nieuwe perspectieven, F ziet verlies).

Verdriet verloopt in een verschillend tempo en verschillende intensiteit

Elk mens beleeft afscheid en verdriet verschillend. Toch zijn bepaalde reacties bij iedereen herkenbaar en algemeen. Het is als een vingerafdruk: iedereen herkent een vingerafdruk als zodanig, toch is geen enkele vingerafdruk identiek aan een

ander. Verdriet verloopt in een verschillend tempo, met andere accenten en verschillende intensiteit.

Het verdriet-verwerken is arbeid. Als een rouwende naar zijn werk terug gaat is er dubbel werk te doen: er is fut nodig voor de werktak en energie om rouwarbeit te doen.

Rouwarbeit bestaat uit vier onderdelen:

- Aanvaarden van de werkelijkheid van het verlies
- De pijn van het verlies ervaren
- Zich opnieuw leren aanpassen aan omgeving, leegte en eenzaamheid
- Opnieuw leren houden van mensen en het leven, zich weer ten volle kunnen engageren

Het rouwproces is voltooid als deze vier taken zijn vervuld, maar het is allemaal nooit helemaal voorbij en vergeten. Verdriet gaat mee als een schaduw door het leven, soms word je er 'zomaar' opnieuw mee geconfronteerd.

Verwerking wil niet zeggen: verdriet vergeten, maar:

- Slagvaardigheid herwinnen
- In staat zijn gevoelens van welbevinden te ervaren
- Niet meer in beslag genomen worden door verdriet

In de casus van E was E niet goed op de veranderingen voorbereid. De wijze van invoeren van de reorganisatie had anders gemoeten. Door gesprekken moet het gevoel van veiligheid en vertrouwen worden hersteld.

Een aantal aandachtspunten voor werkgevers en werksituaties:

- Neem contact op met iemand die verlies ervaart. Zeg niet: "bel me maar als je me nodig hebt", want iemand die het moeilijk heeft, is niet in staat dit initiatief te nemen
- Geef personen toestemming / de gelegenheid om te rouwen. Laat toe dat iemand daar mee bezig is. Dit is sociaal aanvaardbaar, uiting aan het verdriet is essentieel voor verwerking (ook op de sterfdag drie jaar na dato)
- Ga na of de rouwende niet geïsoleerd raakt, heeft hij / zij voldoende sociale ondersteuning?
- Zorg ervoor dat je het verlies bekijkt vanuit de unieke positie van de rouwende
- Het is niet mogelijk het verdriet weg te nemen, dat is namelijk nodig voor de verwerking: laat ruimte voor verdriet!
- Geen misplaatste bemoediging als troost: "je hebt nog andere kinderen"
- Maak de rouwende duidelijk, dat het rouwproces alle domeinen van het leven kan beïnvloeden. Concentratieproblemen kunnen optreden, de rouwende is gevoeliger dan anders
- Het hele proces kan langer duren dan verwacht. Het gaat twee stappen vooruit, een achteruit. Op verjaardagen en feesten duikt het verdriet ineens weer op

- Help de rouwende op zijn / haar gezondheid te letten. Dit is een vereiste om het rouwproces door te komen, anders ontstaan psychosomatische complicaties. Dus aandacht voor rust, regelmatig voeding en vitamines!
- Raadt hen aan geen ingrijpende veranderingen aan te brengen in leef- of arbeidssituatie gedurende het eerste jaar van de rouw. De consequenties zijn niet volledig te overzien. Soms bestaat het gevoel, dat een verandering in de werksituatie de belasting wat kan verminderen, maar verlies van de vertrouwde omgeving geeft supplementaire stress. Extra steun en verlichting in een vertrouwde situatie werken beter
- Kijk of iemand bij verlies in een werksituatie daar thuis mee terecht kan (zoals omgekeerd het verlies in familiekring ook op het werk aandacht behoeft)
- Maak werkgevers duidelijk, dat het even duurt voor een rouwende werknemer weer investeert in werk / opdracht. Verandering in werksituatie is moeilijk, hem / haar moet tijd voor rouw gelaten worden, het volledig engagement van de rouwendenden laat enige tijd op zich wachten
- Heb oog voor de situaties van verborgen rouw (miskraam). Extra ondersteuning, verdriet moet men kunnen ventileren. Heb oog voor de schuldgevoelens die bij zelfdoding leven
- Chef en medewerkers moeten oog hebben voor de nieuwe / plaatsvervangende persoon, die de positie van de overledene inneemt. Aanpassing kost tijd. Er bestond een band met de voorganger die plots wegviel. Agressieve reacties, aftastend / afwachtend gedrag ten opzichte van de nieuwe kracht zijn dan normaal
- Het veelgehoorde "de tijd heelt alle wonden", is niet waar. De tijd werkt enkel genezend, wanneer de rouwende die gebruikt om bezig te zijn met het verdriet, en niet als deze ontkent, wegduwt en uitstelt. "De wond moet gereinigd en verbonden worden" en wel met zorg en aandacht. Niet omkijken, geen behandeling of wel het verdriet opkroppen brengt geen verlichting van de pijn. Er vindt geen genezing plaats. Als werkgevers en medewerkers zich hiervan bewust zijn kunnen ze hier constructief mee bezig zijn.

Rouwverwerkkring

Rouwverwerkkring: een probleemanalyse. Een lezing van Dr. M.P.H.D. Cleiren (onderzoeker en universitair docent Universiteit Leiden) over de zingeving, de relatiekring, de mensen op het werk.

Als antwoord op de vraag hoe hij gereageerd had op de dood van z'n vrouw Rietje, of de liefde toen uit zijn leven verdwenen was, antwoordde de onlangs overleden clown en levenskunstenaar Toon Hermans "ik probeer in mijn werk steeds iets van liefde te doen". Na het overlijden van z'n vrouw werkte hij vrij snel al weer op volle toeren. Of liever gezegd, hij laste geen stop in, maar ging onverdroten door. Een harde werker, waartegen een Arbo-arts misschien zou zeggen, dat hij het nodig eens wat rustiger aan zou moeten doen. In die uitspraak van Hermans gaat het over de zingeving.

Wat betekent verlies in je leven, wat betekent werk in je leven, wat betekent je leven? Aan de aanwezigen werd gevraagd, wat ze gisteren deden, van 's morgens vroeg tot 's avonds laat. Wat deden ze omdat een ander erom vroeg, of uit plichtsbesef, of uit gewoonte? En wat omdat ze het zelf werkelijk wilden?

Stel, morgen is uw laatste dag. Wat gaat u doen? Iets voor anderen, een bepaalde plicht, of een gewoonte, of iets wat u zelf wilde doen? Het antwoord zal duidelijk zijn. De eerste drie categorieën nemen drastisch af ten faveure van de laatste. Blijkbaar is het nodig eerst te beseffen dat we dood gaan, om dat te concluderen. We stellen ons de dood van een naaste voor. Dan komen vragen op als: Wat is zinvol, waar is het leven op gebouwd?

In vergelijking met vroeger zijn er grote veranderingen te onderkennen:

- Thuis en werk kennen een grotere sociale afstand, werk en familie worden strikter gescheiden
- Zingeving is geen vast gegeven, meerdere geloven op één kussen zijn mogelijk

Is ons thuis de basis? Het werk een bijgebouwtje? Wat is belangrijk? Is het werk bijzaak in je leven? Of is er een relatief evenwicht? Het blijkt, dat een evenwichtige thuissituatie een voorwaarde is, waar een bedrijf / kantoor op draait.

Met de dood van de ander gaan je plannen mee het graf in

Wat nu is het geval: als iemand een partner moet missen, dan verdwijnt het bedrijf naar de achtergrond. Wat netjes georganiseerd was, klopt allemaal niet meer. Er zijn praktische beslommingen, er volgt een herordening van prioriteiten. Vaak redeneert men: eerst de carrière, later zijn er dan genoeg financiële middelen, waarmee je de toekomstplannen kunt realiseren: maar met de dood van de ander gaan die plannen mee het graf in.

Zijn we meer bezig met kwantiteit (vergaren) of kwaliteit (intensiteit) van het leven? Bij overlijden blijkt wat werkelijk zinvol of zinloos was.

Is de zin van mijn leven verankert in het werk, familie of in hetgeen ik te bieden heb (talenten)? Meestal is het een combinatie ervan. Waar je je zin in het leven investeert, daar kun je hem kwijtraken, daar raakt het lot je het hardst.

Zingeving en depressie zijn met elkaar verbonden. Bij een depressie sluit je je af van je omgeving, van het beroep wat op je gedaan wordt; je verliest doel en zin. De functie van een depressie is het erkennen van 'niet weten waarheen' (je ervaart doel- en zinloosheid). In ledigheid echter komen (als het goed is) nieuwe doelen boven.

Rouwenden zijn niet ziek. Het idee bestaat dat er iets niet klopt , maar rouwen is heel normaal

Bij rouwen zou je je niet ziek maar zoek moeten kunnen melden. Je meldt de buitenwereld: "ik ben op zoek naar wat moet gebeuren, naar betekenis".

Hoe lang dat duurt? Is het een tijdelijk of blijvend verlies in zin?

Je leven is opgebouwd uit allerlei relaties. Je trekt je eruit terug, ook uit het werk. Als je je uit werkelijk alles terugtrekt (isolement), dan heeft dat een pathogene factor. Je omgeving kan helpen, maar vaak sluiten mensen hun omgeving buiten.

Men kan stellen, dat zolang je zoekt naar de zin van de dood van de ander, je niet zoekt naar de zin in je eigen leven. Verlies van een naaste vraagt een praktische herordening in de relatie tot de buitenwereld. Orde op zaken stellen in de eigen leefomgeving. Er kunnen heel wat problemen voorkomen, die om een oplossing vragen: tekort aan hulpbronnen (bijvoorbeeld vader zit met dochter alleen: stress, angst, dwang: "ik moet dit doen, anders...", "als dit niet gebeurt, dan...").

Een andere herordening is de nieuwe betekenisgeving in je eigen leven, de relatie tot jezelf. Het probleem daarbij kan zijn: een aanhoudende depressie, uitzichtloosheid.

Hoe lang het duurt, eer je de stap naar het werk weer zet, is van een heleboel factoren afhankelijk, maar het moment komt eens. Motieven voor uitstel van dat moment kunnen verschillend zijn: (angstmotieven, moeten): "als ik niet ga, krijg ik ontslag", en daarmee verlies van inkomen, contacten, gevoel van eigenwaarde. Het kan ook zo zijn, dat je zeer gemotiveerd bent (wilsmotieven): "het is mijn lust en mijn leven" (Toon Hermans stond drie dagen na het overlijden van z'n vrouw al weer op de planken, om andere mensen te laten lachen). Een ander motief kan zijn: de prettige collega's, die je weer wilt zien. Biedt het werk weinig uitdaging, zijn de collega's van weinig betekenis, dan werkt dat net andersom.

Een werkgever kan moeilijk inschatten, òf en hoeveel praktische of emotionele hulp iemand nodig heeft. Hij kent de motivatie van de werknemer niet altijd. Wat is de instelling van de werknemer?

En collega's, hoe moeten zij zich opstellen? Moeten zij de rouwende steunen, met hem praten, terwijl zij dat bijvoorbeeld eerder nooit deden? Waar helpen ze hem / haar mee, kunnen ze dat? Kunnen ze troosten? Mag dat van de manager zonder het verwijt "jullie kletsen te veel en te vaak" te horen? Voelen ze zich ertoe verplicht? Rouwenden ontdekken zowel privé, als op hun werk, wie hun vrienden zijn, waarmee ze kunnen lachen en grienen.

Genoeg getreurd, aan het werk

Hoe kan men een rouwende in de ziektewet jagen / houden? De "business as usual"-houding. Geen tijd voor bezinning: "Doorgaan", "lekker werken", "tijd is geld", "er moet natuurlijk ook gewerkt worden", "alles is oké, als je anderen maar niet van hun werk houdt".

De andere variant (uit de ziektewet houden / krijgen): je kunt de rouwende ook ondersteunen. Geef haar / hem tijd en ruimte om praktische oplossingen te zoeken, om zin te zoeken, zichzelf te hervinden. Zorg voor blijvend contact met het werk. Ga eens poolshoogte nemen bij de rouwende. Geef gelegenheid minder prestatiegericht en meer relatiegericht te werken. Spreek af wanneer iemand af- en aanwezig mag zijn.

Een vast rouwverlof regelen is niet zinvol. Het rouwproces verloopt zo wisselend (Toon Hermans stortte drie jaar na het overlijden van zijn vrouw ineens in, toen hij op het podium een liedje over haar zong en zich ineens het verlies realiseerde).

Praktijkervaringen

Ervaringen uit de praktijk. Een lezing van M.J. van Gilst (hoofd Arbodienst / bedrijfsarts DuPont de Nemours te Dordrecht).

Du Pont de Nemours is een chemisch bedrijf. Er zijn in Dordrecht 1500 mensen in dienst. Het bedrijf bestaat bijna 200 jaar. Oorspronkelijk was het een buskruitbedrijf van een Franse, naar Amerika geëmigreerde familie. Omdat heel wat geschillen met buskruit beslecht werden, liep de handel goed.

Na een ramp in de fabriek, met vele doden, stelde de directie dat zoiets nooit meer mocht gebeuren. Veiligheid kwam voortaan vòdr alles. En om aan te tonen dat het ernst was, kwamen de eigenaren op het bedrijfsterrein wonen. Die veiligheid komt in alle vergaderingen nog steeds ter sprake. Het is een diepgewortelde cultuur. Het bedrijf heeft een interne Arbodienst.

Hoe ga je nou om met verlies?

Een zelfverzekerde, goedfunctionerende leidinggevende –M.– van een magazijnteam (twaalf medewerkers) verliest z'n veertienjarige dochter. M. heeft goede relaties in en buiten het team, hij heeft er z'n vrouw leren kennen. Hij werkt al twintig jaar bij dezelfde baas. De werkomgeving is na het gebeurde geschokt, de baas gaat langs om z'n deelneming te betuigen. Er worden afspraken gemaakt wie er contact met de rouwende zullen houden.

Tijdens de crematie zijn er tientallen collega's aanwezig. De bedrijfmaatschappelijk werker gaat langs. M. gaat voorlopig niet naar z'n werk, hij neemt rust, wil bij z'n vrouw zijn. Hij hoeft zich geen zorgen te maken over vrije dagen of zo. Na drie weken gaat hij weer naar het werk. Z'n vrouw heeft het nog erg moeilijk, hij gaat regelmatig wat eerder

naar huis voor haar, het team heeft er begrip voor. Het werk lijkt minder belangrijk dan vroeger voor hem, op z'n tijd heeft hij ook last van concentratieproblemen. Toch geeft het werk ook regelmaat en afwisseling. Hij concludeert, dat enkele collega's echte vrienden van hem zijn geworden. De interesse in het werk keert geleidelijk terug. Het verlies van z'n dochter, het verdriet daarover heeft een plaats in z'n leven gekregen.

Tot zover deze casus, zoals het had kunnen gaan. De realiteit was anders, want de man was na drie maanden nog steeds veel afwezig. Zijn vrouw was zeer depressief. Ze had geen aandacht voor de andere dochter, het huishouden verslonsde, ze verwaarloosde zichzelf. M. was onverschillig, vergeetachtig, kwam afspraken niet na. Na enige tijd begonnen teamleden te mopperen, collega's kregen zo hun bedenkingen.

Hoe gaat zo'n bedrijf nu met zo'n zaak om? Er moet een gesprek met M. plaatsvinden, maar hoe gaat het gesprek verlopen? De baas raadt M. aan eens met de bedrijfsmaatschappelijk werker te spreken. Deze laatste zegt, dat er hulp nodig is en adviseert een gesprek van M. en zijn vrouw met een psycholoog, wat in tweede instantie wordt ingewilligd. Er volgen acht gesprekken met de psycholoog. Na een half jaar gaat het allemaal geleidelijk weer beter.

Wat zijn de leerpunten in deze casus?

- Dat relaties voorafgaand aan het verlies belangrijk zijn. Ben je stil en eenzellig of betweterig en lastig met collega's?
- Hoe sta je in je werk vòòr het verlies? Beheers je je werk of zit je in een inwerkperiode? Is het leuk werk of ben je aan het afbouwen? Is het afwisselend of saai, hoe gemotiveerd ben je?
- Dat de vaardigheden van een leidinggevende belangrijk zijn. Pikt hij / zij signalen op, ziet hij dingen in het team? Spreekt hij iemand aan, die het moeilijk in z'n functie heeft (een lastige taak!). Ziet hij falend functioneren door de vingers? Het gesprek wordt soms op de lange baan geschoven (uit piëteit). Als het dan mis gaat wordt er rigoureus vaak ingegrepen (overplaatsen, direct naar huis sturen).
- Heeft de leidinggevende iets te bieden, zijn er hulpmogelijkheden, binnen het bedrijf of in ieder geval makkelijk te bereiken? Bij het verlies van een dierbare speelt het bedrijf een grote rol bij de verwerking ervan.

Leidinggevend en de bedrijfscultuur onderkennen

Een apart rouwbeleid is niet zinvol. Wel moet er beleid voor werknemers met zorg zijn (beleid voor "troubled employees"). In zo'n bedrijf moet wel een cultuur, een voedingsbodem daarvoor bestaan. In het beleid wat er bij Du Pont gevoerd wordt, heet dat een Employee Assistance Programm: gebaseerd op de idee dat je samen het bedrijf vormt. Er wordt geïnvesteerd in het personeel en het wordt ondersteund, indien nodig. Er is steun denkbaar op financieel, psychosociaal, juridisch en huisvestingsgebied. Een belangrijke rol wordt vervuld door de bedrijfsmaatschappelijk werker, de psycholoog binnen de Arbo-dienst, de bedrijfsarts en de

bedrijfsverpleegkundige. De lijnorganisatie krijgt ook scholing, om te leren signaleren, waar en wanneer hulp nodig is.

Tenslotte een opmerking over een bijzondere rouwsituatie.

Binnen Du Pont bestaat een draaiboek voor ongevallen in het bedrijf (beleid ingrijpende gebeurtenissen), met een nauwgezette omschrijving van de handelwijze voor de periode van direct na het voorval tot vijf jaar nadien. Preventief beleid kan een posttraumatisch-stress-syndroom voorkomen. De omgeving van de betrokkenen moet maximale informatie worden gegeven, er moet gelegenheid zijn om te praten. Rampenoefeningen maken deel uit van dit beleid. In de praktijk is gebleken dat elementen uit dit draaiboek heel bruikbaar zijn bij ingrijpende gebeurtenissen zoals plotseling overlijden op het werk of zelfmoord van een collega.

Samenvattend: binnen de context van het beleid moet naar individuele oplossingen worden gezocht (troubled employee). Zonodig kan ziekteverlof worden gegeven.

Du Pont kent de laatste jaren ook Work-Life beleid: werk en privé-leven moeten in balans zijn. Binnen dat beleid bestaat de mogelijkheid voor bijvoorbeeld zorgverlof.

Expliciet beleid

Lesen uit het onderwijs: wat kan expliciet beleid opleveren? Een lezing van Drs. R. Fiddelaers-Jaspers (adviseur KPC groep te 's-Hertogenbosch)

M. verloor haar broer bij een brommerongeluk. Ze is cassière in een supermarkt. Een aantal weken na de crematie gaat ze weer naar het werk. Op de radio hoort ze dan een liedje, wat bij de crematie te horen is geweest. Ze raakt van slag en stort helemaal in.

Rouwenden hebben zo hun eigen tactieken om zich in het dagelijkse leven staande te houden. Daarvoor zijn bijna net zo veel manieren als er mensen zijn. Emotionele zaken vermijden, jezelf flink voordoen, je terugtrekken, het zelf in de hand houden door mensen voor te zijn, ongenaakbaarheid of boosheid, of juist accepteren dat de emoties er gewoon zijn en dat ze er ook op ongewenste momenten zijn. Zoals de moeder, wier zoon verongelukt was, zo mooi verwoordde: "Wij rouwenden zijn emotioneel incontinent." Er is maar een kleine trigger nodig om een zorgvuldig opgebouwd controlesysteem door te prikken. Zoals het horen van bepaalde muziek. Maar soms ook veel subtiele, een flard van een geur, iemand die je doet denken aan, een associatie, een bepaald woordje. Vaak op onbewust niveau waardoor het lijkt of je geen grip meer hebt op je emoties, zeker wanneer je op de werkvloer bent.

Zou het helpen als zowel de rouwende als de collega's op dergelijke processen voorbereid zijn?

Mijn opdracht vandaag is om een brug te slaan tussen het beleid dat in het onderwijs gemaakt wordt op het terrein van omgaan met verlies en het nog vaak ontbrekende beleid in veel profit- en non-profitorganisaties.

Sinds enkele jaren is omgaan met rouw een thema dat op veel scholen expliciet aandacht krijgt. Dat was ook noodzakelijk. Met name het voortgezet onderwijs kent, net als het bedrijfsleven, veel fusieprocessen. Daardoor wordt de organisatie groter én, als je niet de vinger aan de pols houdt, ook anoniemer. Toch functioneren de meeste mensen het beste als ze gekend worden. Heel duidelijk wordt dit als zich in de organisatie een calamiteit voordoet, zoals de dood van iemand uit de organisatie of iemand uit diens naaste omgeving.

Draaiboeken als handleiding voor de eerste uren, dagen en de langere termijn

In korte tijd moeten belangrijke beslissingen genomen worden, beslissingen die verstrekken de gevolgen kunnen hebben. Fouten hierbij kunnen nog jaren nasudderen in de organisatie. Door schade en schande wijs geworden, hebben scholen protocollen of draaiboeken ontwikkeld als handleiding of checklist in die eerste uren en dagen en soms ook voor de langere termijn. KPC Groep heeft in 1995 onderzoek gedaan naar het bestaan van draaiboeken op scholen voor voortgezet onderwijs. Toen gaf 38 procent van de scholen aan hierover te beschikken. In een meerjarig traject ontwikkelde KPC Groep diverse publicaties met informatie over omgaan met verdriet en rouw op school en handleidingen voor het maken van draaiboeken en protocollen. Daarnaast werden er diverse drukbezochte congressen georganiseerd, cursussen en trainingen op scholen gegeven en vele artikelen gepubliceerd. Dat dit effect sorteert, blijkt uit het onderzoek dat in maart 2000 uitgevoerd werd naar aanleiding van een congres over zelfdoding en de school: 77 procent van de scholen gaf nu aan in het bezit te zijn van een protocol en 4 procent is bezig er een op te stellen. Een protocol is een hulpmiddel om adequaat te kunnen handelen en te voorkomen dat mensen en zaken worden vergeten. Uit het onderzoek blijkt ook dat het bijdraagt aan de creatie van rust en houvast en aan de opvang van alle betrokkenen. KPC Kennismanagement heeft haar knowhow, producten en diensten op het terrein van omgaan met rouw niet beperkt tot scholen, maar ook ter beschikking gesteld aan profit- en non-profitorganisaties.

Suggesties voor de totstandkoming van een protocol

Op basis van de ervaring die onder andere in onderwijsorganisaties opgedaan is, zijn een aantal belangrijke stappen te onderscheiden in het protocol. Dit voorbeeld gaat uit van een medewerker die een verlies lijdt in de gezinssituatie: partner, kind, ouder, broer of zus. Het protocol wijzigt enigszins als het de dood van een medewerker zelf betreft.

- Bericht komt binnen
- Briefing
- Contact getroffen collega / familie
- Organisatorische aanpassingen
- Opvang collega's
- Tussen overlijden en uitvaart
- Debriefing (zonodig)
- Administratieve afronding
- Terugkeer rouwende collega
- Reïntegratie
- Aandacht voor bijzondere dagen
- Nazorg

Bericht komt binnen

Aandacht voor verificatie en uitlekken / eigen leven gaan leiden van bericht.
Is getroffen persoon op het werk? Zo ja, wie gaat het bericht brengen en hoe?

Briefing van collega's

Wie vertelt het?

Aan wie wordt het verteld?

Wanneer vertel je het?

Hoe vertel je het?

Wat vertel je?

Contact getroffen collega / familie

Huisbezoek afleggen (indien gewenst).

Organisatorische aanpassingen

Overname van het werk, regelen / afzeggen van afspraken.

Opvang collega's

Afhankelijk van de situatie en de impact van het overlijden.

Tussen overlijden en uitvaart

Organisatie van dingen zoals condoleancemogelijkheden, aanwezigheid bij uitvaart, eventuele bijdragen van het bedrijf.

Debriefing (zodig)

Stoom afblazen, hoe hebben we het gedaan, evaluatie.

Administratieve afronding

Lijken kleinigheden maar zeer belangrijk. Bijvoorbeeld overleden kind niet uitnodigen bij Sinterklaasviering op het bedrijf.

Terugkeer rouwende collega

Bijzondere aandacht gaat naar de terugkeer van de medewerker op de werkvloer. Dat betekent onder andere:

- contact in de periode dat de medewerker nog thuis is
- aandacht voor de verantwoording van de afwezigheid
- wanneer terug en op welke manier, in welk tempo
- eventuele aanpassing van werkzaamheden
- voorbereiden van de medewerker op mogelijk reacties van collega's
- voorbereiden van collega's op terugkeer van de getroffen medewerker.

Reïntegratie

Begeleidingsplan voor de reïntegratie. Een goede begeleiding en regelmatig contact zijn cruciaal. Hoewel de terugkeer goed doorgesproken kan zijn, is de werkelijkheid soms anders.

Aandacht voor bijzondere dagen

Geboortedag, sterfdag, geplande huwelijksdatum, huwelijksjubileum, diploma-uitreiking. Een kaartje, telefoontje, bloemetje op zo'n dag. Geef je de gelegenheid of bied je zelfs aan om die dag vrij te nemen?

Nazorg

Rouw is niet over na het daarvoor beschikbare verlov. Ook niet na een jaar, ook al horen mensen zo vaak 'als je alle feestdagen en bijzondere dagen maar eens gehad hebt'. Velen zijn juist dan teleurgesteld of boos omdat ze erop gerekend hadden dat het minder zou worden. Aandacht voor een rouwende medewerker blijft belangrijk en zit soms in kleine dingen.

Een protocol werkt alleen als het wordt gebruikt

Een protocol is geen Haarlemmerwonderolie. Het is een instrument dat flexibel gehanteerd moet worden en aangepast aan de situatie. Mensen die erin genoemd worden om bepaalde taken te verrichten, zijn hier soms niet toe in staat. Soms merkt een personeelsverantwoordelijke pas als hij ervoor staat dat hij het niet aan kan om naar een rouwende familie te gaan of om medewerkers in te lichten over de dood van een collega. Eigen, soms lang geleden weggestopte, ervaringen kunnen hieraan ten grondslag liggen. Of het nooit hebben leren omgaan met verdriet.

Beschuldigingen en verwijten hebben geen zin, collegiale overname van de taak wel. Een protocol is een hulpmiddel, als harnas gebruikt, schiet het zijn doel voorbij.

Het is ook van belang dat leidinggevendenden aandacht hebben voor de processen die op een afdeling of in een team plaatsvinden. Hoe is de omgangscultuur? Zijn zaken bespreekbaar of juist niet? Onderschat men het verlies of kunnen de collega's juist zorgen voor een goede opvang? Een leidinggevende ziet de uitersten: medewerkers die overinvesteren (geen afstand meer kunnen nemen) en medewerkers die gebrek aan investering laten zien (maximale afstand). Beide uitersten zijn niet gezond en ook niet goed voor het werkklimaat. Beweging tussen deze uitersten levert een gezonder werkklimaat op. Een afdelingschef die niet zo goed met emoties kan omgaan maar wel veel regelt voor de rouwende. Een collega die de persoonlijke contacten onderhoudt maar niet in staat is namens het werk een woordje te doen tijdens de uitvaart.

Als een collega overlijdt

Ook bij het overlijden van een collega is een protocol van belang. Ik beperk me hier tot enkele aanvullingen en voorbeelden.

Oog voor bijzondere dagen, zoals de sterfdag van de medewerker is voor de nabestaanden maar vaak ook voor de naaste collega's van belang. Een afdeling van een groot bedrijf vulde dat in door een jaar na het overlijden aan de collega's op de afdeling te vragen een herinnering op te schrijven aan hun overleden collega. Hiervan werd een boek gemaakt en tijdens een bezoekje op de sterfdag aangeboden aan het gezin.

Waar scholen veel ervaring mee opgedaan hebben is het gebruik van rituelen en symbolen. Ze laten het tafeltje van de overleden leerling nog een tijdje staan, met een foto en een bloemetje er op. Ze maken een stilteplek waar foto's hangen van overleden leerlingen en collega's. Kinderen laten ballonnen op met afscheidsbriefjes. Op een horecaopleiding bakten de leerlingen een rouwkrans van brood. Scholen houden eigen herdenkingsdiensten met veel aandacht voor rituelen. Leerlingen organiseren een stille dienst met kaarsen.

Nu is de doelstelling van scholen anders dan van bedrijven. Wanneer leerlingen te maken krijgen met de dood, krijgen ze tegelijkertijd een belangrijke levensles waar de school expliciet bij stil moet staan. Dat zit in haar opdracht.

Rituelen en symbolen versterken de binding tussen werk en privé

In een arbeidsorganisatie ligt dat anders. Toch zijn er bedrijven die ook aandacht hebben voor rituelen en symbolen. Het zorgt voor een sterke verbinding tussen het werkleven en het privé-leven van de medewerker. Toen een medewerker van de

plantsoenendienst van een sociale werkplaats overleed, stonden er tijdens de dienst een kruiwagen en een schoffel voor in de aula. Belangrijke symbolische objecten die karakteristiek waren voor deze medewerker. Geüniformeerde beroepen hebben hier veel ervaring mee. De politieagent die stierf nadat hij door toedoen van een veertienjarige joyrider dodelijk gewond raakte, werd met politie-eer begraven. Vergelijkbaar zijn uitvaarten van brandweermannen, militairen en dergelijke, zeker wanneer ze bij uitoefening van hun beroep overlijden. Maar het uniform is niet noodzakelijk. Indrukwekkend was de uitvaart van een 38-jarige vrachtwagenchauffeur waarbij de collega's van de transportmaatschappij een erehaag maakten van vrachtwagens. Door merg en been ging het geluid van de claxons tijdens het dalen van de kist. Zo ook de stratenmakers die de laatste gang van hun collega in het crematorium maakten door de laatste meters te plaveien, voor de kist uit. Andere voorbeelden zijn het planten van een boom of het plaatsen van een bank in de tuin van het bedrijf als monument voor de gestorven collega. Niet noodzakelijk maar wel prachtig als het gebeurt. En altijd in overleg met de familie. Soms kunnen goed bedoelde handelingen volkomen verkeerd vallen. Zoals het bedrijf dat de vlaggen halfstok had gehangen vanwege het overlijden van een medewerker en een boos telefoontje kreeg van diens broer. Deze familie liep niet 'te koop' met hun verdriet en verwachtten dat ook niet van het bedrijf.

Preventieve scholing voor leidinggevenden en middenkader

Expliciet beleid geeft een kader waarbinnen duidelijkheid geschapen wordt. Wat doen we wel, wat doen we niet, waar ligt de grens? Van belang is, om iedere keer dat er gebruik gemaakt wordt van de beleidskaders en / of het draaiboek achteraf geëvalueerd wordt, na te gaan of er verbeteringen aangebracht kunnen worden. Er wordt bijvoorbeeld geconstateerd dat men vergeten is de stagiaires of het uitzendbureau in te lichten of de medewerker die in het buitenland is. Collega's hebben zonder overleg een rouwadvertentie geplaatst met een tekst waar het management niet gelukkig mee is. Gebleken is dat het aanbod om het boekje dat gebruikt wordt bij de afscheidsdienst op het bedrijf te laten kopiëren erg goed gevallen is bij de getroffen familie. Dit aspect wordt als keuze-element toegevoegd. Of er zijn fouten gemaakt vanwege onbekendheid met de culturele gewoonten binnen de familie van de allochtone medewerker.

Het is geen overbodige luxe om leidinggevenden en middenkader een preventieve scholing aan te bieden op dit terrein. Ook de professionalisering kan deel uitmaken van het expliciete beleid. Weet hebben van rouwprocessen moet hier expliciet onderdeel van zijn.

Misschien moet ruimte voor rouw, in welke vorm dan ook, opgenomen worden in de 'employee benefits', letterlijk vertaald: werknemersvoordelen. Arbeidsvoorwaarden zijn het uitgangspunt en er is een enorme mogelijkheid tot individuele aanpassingen en flexibilisering. In een van de meest vergaande vormen worden voorzieningen van de werkgever in geld gewaardeerd en de werknemer kan

dit wisselend aan diverse doelen besteden zoals opleiding, oudedagsvoorziening, of allerlei vormen van verlof waarbij ook ruimte voor rouw (ik noem het geen rouwverlof) een plaats kan krijgen. Want zorg voor de rouwende werknemer loont, zowel in intermenselijk opzicht als in de uiteindelijke kosten.

6 LITERATUUR

De Landelijke Stichting Rouwbegeleiding (LSR) geeft een literatuurlijst uit waarin ca. 500 titels zijn opgenomen van boeken over sterven, dood en rouw verdeeld over 13 hoofdstukken.

Deze lijst is te bestellen door overmaking van € 9,50 op postrekeningnr. 46 16 384 van de LSR te Utrecht o.v.v. 'Literatuurlijst code L 02'.

De hierna genoemde boeken zijn te bestellen bij de boekhandel of te leen bij de plaatselijke bibliotheek, tenzij anders vermeld.

Bout, Jan van den en Evert van der Veen (red)

"Helpen bij rouw"

De Tijdstroom/LSR, Utrecht 1997

Dit boek bevat vele herkenbare praktijkvoorbeelden van verlies en rouwbegeleiding. O.a. artikelen over rouwbegeleiding op scholen, aidsweduwnaren, rouwbegeleiding bij mensen met een verstandelijke handicap enz. Professionele en vrijwillige rouwbegeleiders kunnen in dit boek handreikingen vinden in het omgaan met verschillende soorten verlies.

Fiddelaers – Jaspers, Riet

"Doodnormaal?" Omgaan met verdriet en rouw in het voortgezet onderwijs.

Schoolpers/Educatieve Partners Nederland, Houten 1996

Dit boek biedt handreikingen aan scholen en leerkrachten die te maken krijgen met jongeren in verdriet en rouw.

Keirse, Manu

"Helpen bij verlies en verdriet"

Lannoo, 1995

Een gids voor het gezin en de hulpverlener. Het boek biedt bruikbare informatie en inzichten voor rouwenden en voor hun omgeving. Veel aspecten van het rouwproces worden behandeld door herkenbare voorbeelden uit het dagelijks leven.

Kienhorst, Ineke, Paul Boelen, Catja Huiskes

"Rouw"

LSR/NIZW/UU, Utrecht 1999. Te bestellen: tel.nr. 030 – 276 15 15

Een boek voor mensen die nog niet zo lang geleden iemand door de dood verloren hebben en voor mensen in hun omgeving. Het geeft veel informatie over rouw en er wordt beschreven welke gevoelens en reacties kunnen voorkomen.

Pessireron, Sylvia

"Rouwen in zeven 'Nederlandse' culturen"

Seram Press, Utrecht 1999

Afscheidsrituelen nemen in elke cultuur een belangrijke plaats in. Dit boek beschrijft rituelen en ceremoniën rondom de dood uit de meest voorkomende culturen in onze samenleving.

LSR

"Gids na een overlijden"

Uitg. LSR; wordt tweemaal per jaar geactualiseerd.

Te bestellen : tel.nr. (030) 276 15 15

Deze Gids biedt een praktische handleiding voor nabestaanden. Op begrijpelijke manieren komen o.a. onderwerpen als de overlijdensverklaring, de uitvaart en de erfenis aan de orde. Ook wordt ingegaan op de beleving en emotionele verwerking van het verlies.

Een literatuurlijst en een lijst met relevante adressen completeren dit boek.

Nederlandse Vereniging voor Arbeids- en Bedrijfsgeneeskunde (NVAB)

"Handelen van de bedrijfsarts bij werknemers met psychische klachten"

Geautoriseerde richtlijn 28 januari 2000.

Uitg. Stuurgroep Richtlijnontwikkeling

Het grote aantal mensen dat arbeidsongeschikt wordt op grond van psychische klachten wordt wisselend belicht als een maatschappelijk, een financieel of een gezondheidsprobleem. Betere en snellere zorg kan het probleem voor de betrokken werknemer aanmerkelijk beperken.

LSR, maart 2002

