

# INHOUD

Hoofdstuk 1	<b>Theorie over rouw</b>	pagina 3
Interview Reinhart	<b>Wees zakelijk in het sociale en sociaal in het zakelijke</b>	pagina 10
Hoofdstuk 2	<b>De dood van een medewerker</b>	pagina 16
Interview Monique	<b>Mensen lijden het meest doordat ze niet weten waar ze aan toe zijn</b>	pagina 32
Hoofdstuk 3	<b>Wanneer een dierbare van een medewerker overlijdt</b>	pagina 38
Hoofdstuk 4	<b>De begeleiding van een werknemer met een ingrijpend verlies op langere termijn</b>	pagina 51
Interview Martijn	<b>Let op signalen die erop duiden dat iemand het moeilijk heeft</b>	pagina 60
Hoofdstuk 5	<b>Weer aan het werk</b>	pagina 67
Interview Brenda	<b>Van verlangen naar verdriet</b>	pagina 76
Hoofdstuk 6	<b>Wat als de terugkeer niet zo goed verloopt?</b>	pagina 83
Interview Casper	<b>Verdiep je in rouw</b>	pagina 90
Hoofdstuk 7	<b>Zelfzorg</b>	pagina 97
	<b>Bronnenlijst</b>	pagina 102

## **VOORWOORD**

Toen we startten met dit boek hadden we als kreet:

‘Dit is een boek waarvan we hopen dat je het nooit nodig hebt. Lees het, leg belangrijke zaken rondom rouw vast en geef het een prominente plek, zodat je het in ieder geval snel kunt vinden mocht het toch nodig zijn...’

Maar al gauw ontdekten we dat het een ‘must-read’ werd voor iedere ondernemer, leidinggevende en HR-professional. De manier waarop je omgaat met medewerkers in rouw kan helpend zijn bij de begeleiding van ál je medewerkers. Ongeacht of ze rouwen. Bovendien snap je na het lezen van dit boek hoe rouw werkt. Dat helpt je bij de begeleiding van medewerkers die bijvoorbeeld te maken hebben met een echtscheiding of verlies van gezondheid.

### **Geen standaardrecept**

Omdat rouw een breed begrip is, schetsen we wat kaders. Primair doel van dit boek is om je op weg te helpen wanneer iemand in je bedrijf te maken krijgt met rouw als gevolg van een overlijden. In dit boek leggen we uit wat rouw is, maar veel belangrijker: hoe je ermee omgaat. Spoileralert: dat is voor iedere medewerker anders. Dus er is geen standaardrecept voor rouw. Het vraagt om maatwerk binnen je bedrijf. Dat is lastig.




Toch is het waardevol om maatwerk te bieden. Op de eerste plaats natuurlijk om de ander te helpen. Werk kan namelijk superbelangrijk zijn voor iemand die rouwt. Het geeft een dagritme en structuur. Door mensen in rouw goed te begeleiden, kun je simpelweg ziekteverzuim of misschien wel arbeidsongeschiktheid voorkomen. Het klinkt een beetje gek waar het gaat om ‘rouw’, maar een goed rouwbeleid is een investering in de toekomst. Door (ook) in deze situatie als werkgever zorgvuldig, empathisch en betrokken te zijn, help je je medewerker(s) en uiteindelijk ook je organisatie.

Daarom is dit boek zo belangrijk. We raden je aan om het op een rustig moment te lezen. Bij voorkeur wanneer rouw niet speelt in je bedrijf. Je kunt alvast wat voorbereidingen doen; het boek bevat checklists en oefeningen. Geef het onderwerp ook af en toe aandacht tijdens een werkoverleg. Laat het boek rondgaan in je organisatie en leg het op een prominente plek in je bedrijf. Het is sowieso een aanwinst voor je boekenkast, dankzij de prachtige omslag, gemaakt door nautisch kunstenaar Dick de Groot. Tijdens onze 'reis' bleken er zo veel parallellen te zijn met 'varen', dat we dat als rode draad meenemen in het boek.

*Maurits Groot Kormelink en Mark Hemmer*

## ROUTEKAART

In dit boek maken we gebruik van verschillende iconen.

-  Bij dit icoon van een kompas is er sprake van uitleg. Je krijgt achtergrondinformatie en inzichten.
-  Bij dit anker-icoon staat een concrete, handige tip. Je kunt deze altijd 'onafhankelijk' van de rest van het boek lezen. Dan heb je razendsnel concrete tips over rouwen op het werk in handen waar je op kunt terugvallen.
-  Superhandige checklists vind je bij het roer. Het zijn voorzetjes. We dagen je vanzelfsprekend uit om die eventueel zelf nog aan te vullen om ze zo goed mogelijk te laten aansluiten op jouw organisatie.
-  Ervaringen van anderen zijn helpend. We interviewden verschillende mensen en zochten naar eerder gepubliceerde citaten. Je vindt ze bij dit surf-icoon.

# 1.

---

# THEORIE OVER ROUW

---

## 1.1 De harde cijfers

⊕ Eerst maar eens de harde cijfers. Bedrijfsartsen van Human-CapitalCare en ArboNed (samen bedienen zij een miljoen medewerkers) registreerden dat mensen die uitvallen door rouw gemiddeld 219 dagen uit het arbeidsproces zijn. 10 procent van de rouwende medewerkers belandt uiteindelijk in een burn-out.

Laat deze cijfers even op je inwerken. Natuurlijk hoeft het geen betoog dat dit ernstige gevolgen heeft voor de medewerkers zelf, maar ook voor de organisatie. Het zorgt voor druk op de organisatie en het team. Om nog maar te zwijgen van de financiële consequenties.

Vakbond CNV deed in 2020 een onderzoek onder werknemers naar rouw op het werk. Dit onderzoek laat zien dat bijna 30

procent van de medewerkers naar eigen zeggen langere tijd niet goed kon functioneren als gevolg van rouw. En vier op de tien medewerkers hadden het gevoel dat zij van hun werkgever te weinig begrip en ruimte kregen om hun verlies te verwerken.

Dit leidt tot een bijzondere paradox. Veel werkgevers zullen juist het gevoel hebben dat zij hun medewerkers ruimte geven en dat ze wel degelijk rekening met hen houden. Ze geven hun extra vrij en proberen hen – zeker in het begin – te ontlasten. Is dat dan niet genoeg? Die vraag werken we uit in dit boek. Wat hebben medewerkers in rouw nodig? En wat doet rouw bij een collega met jou? Je zult zien dat verlieservaringen ook bij jou veel kunnen losmaken. Daarom starten we met een hoofdstuk over rouw. Hoe werkt dat eigenlijk?



‘Mijn werkgever zei letterlijk na het overlijden van onze dochter: “Dat je in de eerste week niet komt, snap ik. Dan moet je de begrafenis regelen. De tweede week is misschien een rare week, dan is het ook nog lastig om te werken. Maar in de derde week kun je er wel gewoon weer zijn.” Ik kon niet geloven dat mijn baas dat zei. We waren kapot van verdriet. Ik kón echt niet werken.’

## 1.2 Wat is rouw?

⊕ In dit hoofdstuk gaan we in op de vraag wat rouw is. We nemen je mee langs enkele theorieën en gaan op ontdekkingstocht naar de Eilanden van Verlies en Herstel. Die eilanden vormen vervolgens de basis van dit boek.

Rouwen is een heel normale reactie op een verlieservaring. Het is dus meestal geen ziekte. Wel kan een medewerker als gevolg van rouw ziekteverschijnselen vertonen. Een verlies zorgt zowel fysiek als psychisch voor een klap. Zo’n gebeurtenis activeert het stresssysteem. Zeker wanneer dit lang aanhoudt, kunnen er klachten ontstaan (zie kader).

Rouw is altijd een aanslag op het lichaam. In het kader op deze pagina staat een overzicht van lichamelijke klachten waarmee mensen in rouw te maken kunnen krijgen.

In sommige gevallen wordt rouw overigens wel als stoornis gezien: persisterende complexe rouwstoornis. Dit treedt het vaakst op bij mensen die een dierbare verliezen in de eerste graad. Het gaat dan om langdurige, traumatische rouw na een persoonlijk verlies, dat normaal functioneren chronisch hindert of onmogelijk maakt. (American Psychiatric Association (2022). Handboek voor de classificatie van psychische stoornissen (DSM-5-TR).)

### ***Klachten bij rouw***



Een overzicht van klachten die te maken kunnen hebben met rouw:

- constante en/of extreme vermoeidheid
- lusteloosheid, opgebrand zijn
- slaapproblemen
- concentratieproblemen
- een slechter werkgeheugen





**'WEES ZAKELIJK  
IN HET SOCIALE  
EN SOCIAAL IN  
HET ZAKELIJKE'**



*'Bij rouw is het enorm belangrijk dat je als werkgever betrokken bent bij een medewerker of de nabestaanden. Tegelijkertijd is het ook belangrijk dat je uit zakelijk oogpunt een zekere afstand kunt houden. Het is de kunst om die twee zaken in balans te houden.'*

*Dat zegt Reinhart Brandse, HR-strateeg en eigenaar van Brandse HR, een bureau dat organisaties ondersteunt bij vraagstukken op het gebied van Human Resource Management. 'Ik herinner me een verhaal – ik was daar zelf overigens niet bij betrokken – van een eigenaar van een autobedrijf. Een van zijn medewerkers overleed. Na het overlijden bleek dat deze medewerker zijn gezin had achterlaten met een behoorlijk financieel probleem. Dat greep de eigenaar zo aan dat hij zei: "Ik heb behoorlijk wat geld gespaard voor een nieuwe hefbrug, maar die moet maar even wachten. Ik ga eerst dat gezin ondersteunen." Uit het oogpunt van medemenselijkheid kun je zeggen dat dit mooi is van deze werkgever. Maar tegelijkertijd is de vraag of hij datzelfde had gedaan als 'rouw' hier niet had gespeeld. Het is ook belangrijk om zakelijk de juiste afwegingen te maken. Je hebt als werkgever ook verantwoordelijkheden voor andere werknemers. Dat voorbeeld van het garagebedrijf heeft me nooit losgelaten. Daarom zeg ik altijd tegen ondernemers: wees zakelijk in het sociale en sociaal in het zakelijke.'*

## **BALANS**

*Om de juiste balans tussen betrokkenheid en professionele afstand te bewaken is het volgens Reinhart belangrijk om gesprekken rondom rouw niet in je eentje te doen als werkgever. 'Sowieso zijn dit soort gesprekken complex*



*en ingewikkeld. Maar zeker bij kleinere organisaties zijn werkgevers en werknemers enorm betrokken bij elkaar. Vergis je niet: veel mensen zien hun collega's vaker dan hun eigen partner. Dan is het ook moeilijk om – zakelijk gezien – afstand te bewaren. Daarom adviseer ik werkgevers altijd om het samen te doen met bijvoorbeeld een externe HR-professional. Zo iemand heeft die afstand wél en kan rationeler naar bepaalde zaken kijken. Dat is enorm belangrijk. In voorkomende gevallen ga ik ook mee met mijn opdrachtgevers. Ik merk dat dat ook gewaardeerd wordt.'*

*Uit cijfers blijkt dat de terugkeer naar de werkvloer niet altijd vlekkeloos verloopt. Gevraagd naar de oorzaken, antwoordt Reinhart: 'Er is op dit gebied nog veel ontwikkelingspotentieel voor leidinggevenden. Leidinggeven is sowieso al moeilijk, maar wanneer het om zulke ingrijpende dingen gaat is het nog veel lastiger. De verleiding is dan groot om het onderwerp maar niet te bespreken.'*

## **MOEITE**

*Dat is ook een van de redenen waarom Reinhart moeite heeft met het feit dat veel werkgevers hun rouwende medewerkers ziek melden (zie ook 3.4): 'Door het "ziektetraject" komt het onderwerp rouw op het bordje van de bedrijfsarts of de verzuimdeskundige van de arbodienst. Dat lijkt wellicht een veilige oplossing, maar dat is het niet. Je vermijdt het gesprek. Alleen door echt met elkaar te praten, kun je begrijpen wat er omgaat in het hoofd van de medewerker, welke impact het overlijden heeft op diegene en het eventuele gezin. En andersom kan de medewerker zien wat het met jou als*