

Rouw op de werkvloer

An Hooghe

Psychologe, Relatie & Gezinstherapeute, PhD

Verbinding in Verlies, an.hooghe@verbindinginverlies.be

Vanuit mijn expertise, als psycholoog, relatie en gezinstherapeut zie ik de laatste 20 jaar dagelijks mensen die met een ingrijpend verlies (veelal door overlijden) te maken krijgen.

Wat volgt komt vanuit deze expertise.

Algemene kadering vanuit mijn werkcontext en expertise

Hoe langer ik het werk doe dat ik doe leer ik steeds meer: het belang van de werkgever en werkcontext kan niet overschat worden! In de begeleidingen komt dit bijna bij iedereen aan bod als een belangrijk thema. Bijna nooit is dit neutraal: ofwel voelt men zich heel erg gesteund door de werkgever en werkcontext, ofwel is men hier vaak heel erg ontgoocheld in. Wanneer men zich gesteund voelt dan heeft dit erg veel positieve gevolgen op allerlei dimensies (psychische en mentale gezondheid, werkhervatting, werksfeer, loyaliteit naar de werkgever, ...). Omgekeerd geldt echter hetzelfde: wanneer men zich niet gesteund voelt heeft dit ook een enorme impact (gecompliceerde rouwprocessen, zich niet begrepen voelen, moeilijke werksfeer, werkverzuim, ...).

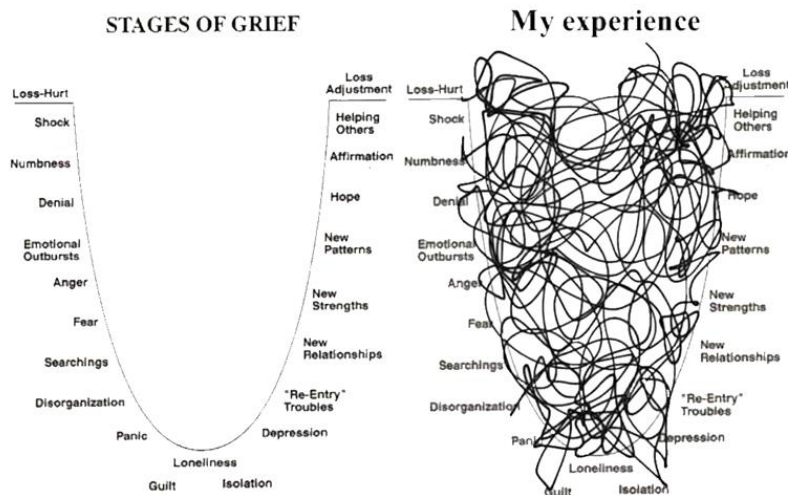
Dit moet en kan beter! Hier moet absoluut op ingezet worden (gezien het belang hiervan voor de individuele rouwende – voor de collega's – voor een werksfeer – voor een maatschappelijke zorg...)

Er wordt vaak veel verwacht van die werkgever en de collega's. Hij/zij zijn als het ware de verpersoonlijking van de rouwcultuur van een bedrijf. Op zich verwacht men vaak maar het minimum van wat men nodig heeft als rouwende, maar de werkgever en collega's hebben vaak héél erg weinig kennis hebben van rouw. We mogen ervan uit gaan dat de moeilijkheid niet zozeer zit in niet WILLEN, maar wel in niet WETEN, niet KUNNEN. Opleidingen van werkgevers en HR en het preventief opmaken van een draaiboek zijn essentieel. Het is aan te bevelen om rouw-experten in te schakelen die het proces mee begeleiden.

We starten met een aantal uitgangspunten rond rouw, telkens met een vertaling naar de werkcontext. Nadien richten we ons specifiek op de werkcontext vanuit de rouwende enerzijds en de werkgever/collega's anderzijds, alsook de situatie waarin een werknemer overlijdt. In een eerste deel beschrijven we de uitdagingen, in een volgend deel de richtlijnen. Kort wordt er ook een nota gemaakt over deze corona tijden. We eindigen dit dossier met onze overtuiging dat er vele kansen verbonden zijn aan menselijke steun vanuit de werkcontext.

1. Uitgangspunten rond rouw – vertaling naar de werkcontext

Rouwen is complex en individueel erg verschillend. Geen twee mensen rouwen op eenzelfde manier. Eenzelfde verlies heeft voor iedereen een andere betekenis en geeft voor iedereen een eigen uniek rouwproces.



Toch zijn er ook een aantal algemeen geldende uitgangspunten rond rouw in onze cultuur.

1. Verlies en rouw zijn een onderdeel van het leven

Rouw is geen ziekte. Verlies is een onderdeel van het leven, voor iedereen. Het hoort erbij. De pijn van het verlies is verbonden met de liefde en de hechting die we hebben aan de persoon die er fysiek niet meer is.

Dit lijkt een stelling waar iedereen het mee eens zou zijn... Maar is dit echt zo?

Is het ook op de werkvloer zo dat verlies, rouw, pijn en verdriet een onderdeel mogen zijn van het professioneel leven? Kan het daar een plaats krijgen? Kunnen wij als collega's en werkgevers mee in iemands realiteit staan of hoort dit niet thuis op het werk? Is er ruimte om aan het begin van een vergadering ook te bevragen hoe het met iemand is? Is er tijd om aan het koffiemachine met elkaar te praten over het persoonlijke leven? Of wordt er toch een opsplitsing verwacht tussen het persoonlijk leven – professioneel leven?

Als een werknemer diens partner verliest, is zijn pijn dan een persoonlijk thema of is daar ook plaats voor in de werkcontext?

Als een werknemer overlijdt, is de rouw van de andere collega's dan een persoonlijk thema van die collega's? Of hoort het dan wel bij het werk (zoals een arbeidsongeval)?

Dit zijn belangrijke vragen.

Denk maar aan de boodschap van een werkgever die erg steunend wil zijn: *“Blijf maar zo lang thuis als nodig... en als je terug de oude bent kan je terug komen!”*

- Wat wordt hiermee bedoeld? Als de rouw weg is kan je terug komen? Mogelijks heeft dit veel te maken met het feit dat vele werkgevers en werkcontexten niet weten wat ze met rouwemoties moeten doen, en dus krijgt het meestal geen plaats binnen de professionele context. Rouw wordt nog te vaak beschouwd als een privé aangelegenheid

2. De meerderheid van de rouwendenden gaat veerkrachtig om met verlies MITS de steun van de omgeving

Uit veelvuldig onderzoek weten we dat slechts 8-20% gecompliceerde rouw vertoont na een ingrijpend verlies. Dit betekent dat meer dan 80% van de mensen die geconfronteerd worden met een overlijden (zelfs van een kind) geen professionele hulp nodig heeft.

De meerderheid van de mensen gaan dus veerkrachtig om met verlies. Dit betekent uiteraard niet dat ze geen moeilijke momenten hebben. Het is met vallen en opstaan maar zonder de nood aan gespecialiseerde hulp.

Echter, veerkracht is niet enkel een individueel kenmerk van iemand! Veerkracht heeft ook te maken met de context: de steun van partners, families, een omgeving én de werkcontext (waar men veelal het grootst aantal uren op een dag doorbrengt!)

Dit is belangrijk!

Als er bv een collega overlijdt gebeurt het soms dat de werkgever vanuit goede bedoelingen de directe collega's aanbiedt om professionele zorg te mogen zoeken (betaald door de werkgever) maar niets voorziet waardoor collega's steun aan elkaar kunnen geven OP de werkvloer. Dat is de omgekeerde volgorde.

Vanuit onwetendheid is men vaak snel geneigd om mensen naar rouwexperten te sturen, terwijl het vaak in de eigen omgeving is dat de grootste steunbronnen liggen.

Boodschappen als *“You never walk alone”*, we zijn er voor je, *“We're in this together”*, we gaan er samen mee aan de slag... zijn van cruciaal belang.

3. Rouw heeft zorg en aandacht nodig

Ook bij 'normale' rouw is er zorg en aandacht nodig voor de rouwemoties. Het is niet zo dat er enkel bij gecompliceerde rouw aandacht nodig zijn voor wat er zich allemaal afspeelt in een rouwproces. Een vraag op de werkvloer *“Hoe gaat het met jou?”* en beantwoordt wordt met *“Het is best moeilijk maar het gaat wel!”* betekent jammer genoeg vaak het einde van een gesprek (ah, ok, het gaat).

In onze maatschappij, en vooral in de functionele efficiënte context van het werklevens is er weinig tijd en plaats voor moeilijke emoties. Het laten ZIJN van wat er IS, vooral ook als dat moeilijk is, is voor velen lastig om te verdragen. Veelal wordt er getroost. Teveel wordt er WEG-

getroost. “Het komt wel weer goed”, “Oh, je ziet er al beter uit vandaag”, “Het leven heeft nog veel moois te bieden”...

Voor mensen in rouw zijn dit vaak erg pijnlijke boodschappen omdat dit een negeren inhoudt van wat zij voelen.

Aandacht zit vaak in kleine dingen. Een rouwende collega heeft bijvoorbeeld een foto op zijn/haar bureau gezet van de overledene: laat dan over merken dat je dit gezien hebt, en kijk er eens naar, vraag er misschien zelfs iets over.

Hou belangrijke data (zoals overlijdensdatum en verjaardagen) bij en laat even weten dat je weet dat het een belangrijke dag is. Dit kan door gewoon een berichtje of een zin “speciale dag voor jou wellicht?”

Ook bij het overlijden van een collega: Plan als team iets dat je kan doen op een speciale dag, heb aandacht voor kleine details (bv. wat doen we met zijn/haar postvakje).

4. Rouw is meer dan verdriet en gemis – Hulp en zorg is meer dan troost

Rouw omvat alle emoties, gedragingen, gedachten en lichamelijke reacties als reactie op een betekenisvol verlies. Rouw is dus in die zin véél meer dan verdriet en gemis.

Het gaat ook over bijvoorbeeld vermoeidheid, slaapproblemen, concentratie moeilijkheden, rusteloosheid, eetproblemen, verwardheid, energieverlies, hoofdpijn, druk op de borst, opluchting, geloofscrisis, eenzaamheid, ...

Rouwen is dus hard werken. RouwArbeid. De metafoor die velen hiervoor gebruiken is een computerscherm waar vele tabs tegelijkertijd open staan, die allemaal op de achtergrond aan het werken zijn (ook al zie je op het scherm maar 1 tab open). Dit maakt dat een paar uren werken vaak voelt als een marathon.

Bij een rouwproces hoort vaak dat de rouwende actief aandacht moet hebben voor zijn/haar ‘energiebeheer’. Een extra tandje bijsteken zoals men dat vroeger kon, gaat voor de meeste rouwendenden niet. Men heeft geen reserve modus meer. Eenmaal energie op is, is ze op.

Vele rouwendenden zijn gevoeliger aan allerlei prikkels (auditief, visueel, lichamenlijk,...) en dus komt er veel meer binnen op een dag. Men heeft dus veel prikkels te verwerken en dit kost energie. Velen noemen het soms ‘een dunner vel’.

Dit alles is natuurlijk van groot belang in de werkcontext. Wat kan iemand nog aan? Hoeveel kan iemand werken voordat hij/zij uitgeput is? Wat betekent het dat iemand niet zomaar een tandje bij kan steken voor bv een deadline die moet gehaald worden? Wat als de energie plots op is?

Hoe kunnen werkomstandigheden hier rekening mee houden? Wat met de veelheid aan prikkels (Staat er muziek op? Wordt er veel gepraat?... Kan dit verminderd worden door bv iemand van bureau te laten veranderen?)

(Zoals aangegeven hieronder is dialoog en flexibiliteit hierin van groot belang)

Collega’s die voor elkaar willen zorgen kunnen dit op vele manieren doen. Niet iedereen hoeft goed te zijn in de emotionele zorg of bereid zijn tot een diepgaand emotioneel gesprek. Zorg kan ook zijn dat je voor een tijdje het takenpakket van iemand mee in het oog houdt, dingen

overneemt, deadlines mee bekijkt, dingen nakijkt die door concentratiemoeilijkheden niet gemakkelijk waren, ...

Ook praktische dingen zoals als iemand een kop koffie brengen, iemand oppikken thuis om samen naar het werk te rijden, ... kunnen van groot belang zijn.

Als (werk)omgeving ben je van groot belang en ligt hier ook een kans voor een stevigere band, respect en dankbaarheid, een grotere loyaliteit, ... met collega's, werkgevers, de organisatie, enz.

5. Rouw is een proces in de tijd

Een rouwproces heeft geen einddatum. Het is een mythe dat rouwen 1 jaar of 2 jaar zou duren. Rouwen is voor altijd én tegelijk veranderd het rouwproces wel doorheen de tijd. Men zegt soms dat tijd iets doet met/voor het rouwproces maar dat het dan wel noodzakelijk is dat je iets doet met die tijd. Rouwen en tijd hebben op z'n minst een complexe relatie met elkaar.

Uitspraken als "*tijd heelt alle wonden*" is vaak heel erg pijnlijk voor rouwenden. Wonden die te maken hebben met liefde en betekenisvolle relaties geraken nooit geheel én dat hoeft ook niet. Rouwenden zijn vaak net ook bang van deze tijd die vooruit gaat: ze zijn bang dat herinneringen zullen vervagen, dat ze zullen vergeten, dat geuren verdwijnen, dat het leven gewoon weer door zal gaan voor iedereen...

Ook vragen als "*ben je er al over?*" worden nog steeds gesteld en zijn bijzonder pijnlijk. Mensen willen niet OVER iets geraken, een bladzijde omdraaien of het 'verwerkt' hebben. Vaak willen mensen net het recht krijgen van anderen om iets te blijven meedragen (op een draaglijke manier) wat voor hen betekenisvol is.

Het gaat dus niet over iets loslaten, iets een plaats geven, iets verwerken, ... maar eerder over een manier vinden om iets mee te nemen, draaglijk en zachter maken.

Binnen de werkcontext wordt er vaak gedacht in tijd. Hoeveel tijd heb je nodig voordat je weer terug kan komen? Hoelang denk je nog dat je thuis zal blijven?

Belangrijker is om te kijken wat er op welk moment nodig is, al kan, nog niet kan en daar samen over in dialoog te gaan (zie verder).

6. Iemand is fundamenteel veranderd door een betekenisvol verlies

Bij een betekenisvol verlies verandert iemand fundamenteel in wie hij/zij was. Velen spreken over 'voor x' en 'na x' als een doorsnee in het leven. De periode ervoor en de periode erna.

Dit gaat niet enkel over een gemis dat er vanaf dat moment altijd is, maar vooral ook over een veranderde identiteit, een gegroeide maturiteit, een ander perspectief op het leven, andere prioriteiten en waarden, ... Soms geeft dit ook aanleiding tot wat we 'posttraumatische groei' noemen.

De meeste rouwenden 'herbekijken' ook hun professioneel leven. Vragen als 'Is dit nog wat ik wil doen?', 'Past dit werk nog bij wie ik ben?', 'Wil ik hier mijn prioriteit nog van maken?', 'Geeft dit mij nog voldoende betekenis?' worden heel vaak gesteld.

Als werkomgeving is het belangrijk om in dialoog te gaan over deze vragen eerder dan ze over te laten aan de rouwende om dit voor zichzelf uit te maken.

Een kwart van de rouwendenden keren niet meer terug naar hun vroegere werkcontext (zie verder). Dit heeft niet alleen te maken met de keuze die iemand maakt, maar ook met de niet gecreëerde kans om op zoek te gaan naar hoe een werkcontext kan aangepast worden aan een veranderde werknemer.

7. Rouw is nooit over en kan door nieuw verlies weer open getrokken worden

Nieuwe verliezen (al dan niet van grote betekenis) kunnen heel wat oude verliezen weer oprakelen. Denk maar aan de dochter die voor de eerste keer moeder wordt en overvallen wordt door de rouw rond haar moeder die al jaren geleden overleed. Of mensen die door het verlies van een partner ook weer de rouw voelen van een miskraam vele jaren terug. Zo kan ook een 'levend verlies' (ziekte, verhuis, ontslag, toekomstdromen,...) aanleiding geven tot een intense rouwreactie op een vorig verlies.

Dit is van groot belang voor de werkcontext: telkens er zich een verlies voordoet heeft dit ook 'schokgolven' van eigen (vroegere) verliezen doorheen alle werknemers in het bedrijf. Een collega die overlijdt waar men mogelijks niet zoveel contact mee had heeft soms wél een grote impact op een intense rouwreactie die weer opgerakeld wordt. Het is dus van groot belang dat er niet alleen aandacht is voor het meest zichtbare verlies maar ook voor al het opgerakelde verlies van alle werknemers.

8. ROUW is heel erg verbonden met TROUW

Iemand die rouwt om het verlies van iemand laat deze overledene vaak niet los. Vaak is het net zoeken hoe men iemand (en diens manier van zijn, diens waarden, diens boodschappen,...) kan meedragen in het eigen verdere leven. Een overledene is dus vaak meer aanwezig dan afwezig.

Bij het overlijden van een collega kan nagedacht worden over diens 'legacy' – de betekenisvolle erfenis die iemand achter laat. Wat kan hier nog mee gedaan worden? Hoe kan deze vorm krijgen in het bedrijf of op een afdeling?

Voor een rouwende collega is het professioneel leven soms net een plaats om zich even af te leiden van het verlies (en heeft hij/zij soms liever niet om hierover te spreken), terwijl het voor anderen een voortdurend proces is waarbij het ondraaglijk voelt dat er gedurende uren niets over gezegd wordt.

Te vaak gaan we uit van veronderstellingen, bv Een rouwende collega die niets zegt over zijn/haar verlies zal er dus wellicht ook niet mee bezig zijn. Onterecht maken we dan de conclusie dat we beter niets kunnen vragen of oproepen.

Om te weten wat een collega nodig heeft is er maar één manier: in dialoog gaan. Bevragen wat iemand op een bepaald moment nodig heeft (zie verder).

9. Iemand rouwBELEVING heeft met veel meer te maken dan met de FEITEN van een verlies

We weten uit veelvuldig onderzoek dat het overlijden van een kind, een zelfdoding, een plots overlijden, traumatische omstandigheden een rouwproces kunnen bemoeilijken. Er zijn zeker feiten die een overlijden moeilijker kunnen maken. Echter, een rouwreactie van iemand heeft met veel meer te maken dan met deze feiten te maken. Voor iemand die een nauw contact had met een grootouder kan bijvoorbeeld een overlijden van die 100jarige grootouder een grote impact hebben. Of voor iemand die al jaren bezig is met een IVF procedure kan een miskraam in het begin van een zwangerschap heel erg pijnlijk zijn. Of het overlijden van een huisdier is voor sommige mensen verbonden met een heel erg groot verdriet.

In een professionele setting is het gebruikelijk om regels te hebben rond het verlies van bv 1^e graad, 2^e graad,... of hoeveel geduld een werkcontext kan opbrengen voor een specifiek verlies. Echter, zonder dialoog kan niemand voor een ander inschatten hoe zwaar een bepaald verlies is voor iemand.

10. Rouwen is verliesgericht én herstelgericht – balanceren

Eén van de meest invloedrijke modellen in de rouwliteratuur is het Duaal Proces Model (Stroebe & Schut, 1999). Dit model gaat erover dat mensen in een normaal rouwproces over en weer bewegen tussen enerzijds verliesgerichte coping (gericht op het verlies) en anderzijds herstelgerichte coping (gericht op het verdere leven). Op bepaalde momenten zullen mensen getrokken worden of ervoor kiezen om met het verlies bezig te zijn (foto's herbekijken, naar het graf gaan, iets maken ter herinnering, met anderen over het de overledene spreken, een boek lezen over rouw, ...) en op andere momenten zullen deze mensen getrokken worden of ervoor kiezen om zich te richten op het verdergaande leven (kinderen naar school brengen, eten maken, vuilnis buiten zetten, nieuwe mensen leren kennen, zich concentreren op het werk, ...). Terwijl men zich op het verlies richt ontkent of negeert men vaak de uitdagingen die er wachten in het verdergaande leven. Terwijl men op het verdere leven gericht is, ontkent of negeert men vaak het verlies. Zo behoort 'vermijding' intrinsiek tot een normaal rouwproces.

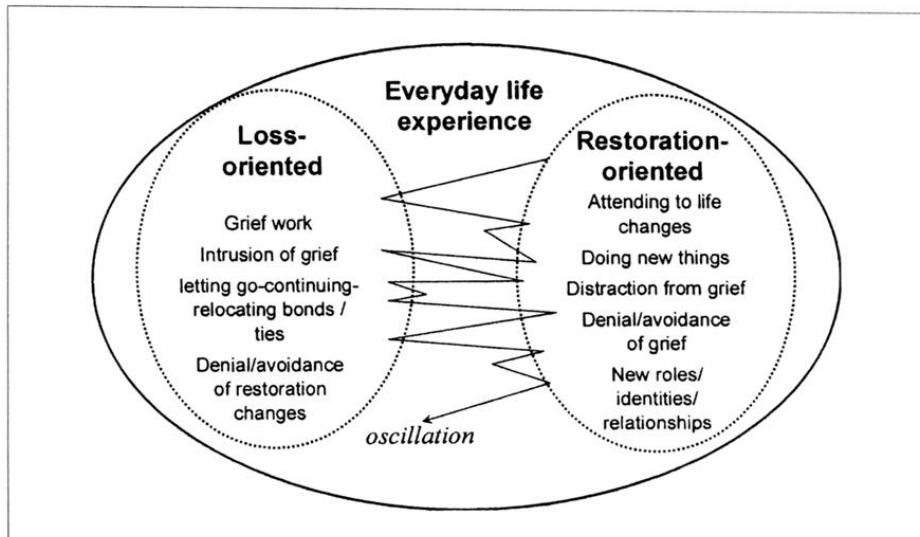


Figure 1. The Dual Process Model of Coping with Bereavement (Stroebe & Schut, 1999).

In een beginperiode van een rouwproces is het over en weer gaan tussen verliesgerichte coping en herstelgerichte coping vaak geen keuze maar wordt men van het ene naar het andere getrokken. Het verlies vraagt op momenten aandacht zonder dat men hierom vraagt of zonder rekening te houden met de context (bv overvallen worden door een herinnering en verdriet in het midden van een vergadering). Zo ook kan het leven soms ook aan iemand trekken zonder hierin veel keuze te hebben (bv er moeten dingen in orde gebracht worden op een moment dat men eigenlijk vervuld is van verdriet).

Gaandeweg krijgt men vaak meer 'sturing' op het eigen proces. Dan kan men zelf meer 'kiezen' wanneer men tijd maakt voor het verlies' (bv op het kerkhof langs gaan na het werk) en wanneer men de rouw wat meer tussen haakjes zet (vb tijdens het werk). Belangrijk is natuurlijk te weten dat dit niet altijd zo is en men het hele leven lang soms overvallen kan worden door het verlies.

Het professioneel leven wordt vaak gezien als een deel van herstelgerichte coping. Voor velen is het werk iets dat structuur en afleiding geeft én sociale contacten. Voor een werkcontext is het dus belangrijk om zowel deel te kunnen uitmaken van het verliesgerichte (als daar nood en aandacht voor nodig is op dat moment) alsook deel te zijn van het herstelgerichte (door iemand ook méér te laten zijn dan de rouwende werknemer).

Werk KAN een belangrijke factor zijn in het herstel van een rouwende (structuur, afleiding, betekenis,...) onder de juiste voorwaarden.

2. Rouw op de werkvloer

Wat we weten

Uit onderzoek (o.a. ArboNed, 2012; Artevelde Hogeschool, 2020) weten we een aantal belangrijke dingen.

- 1/4^e van de rouwendenden (bij partnerverlies) keert niet terug naar de vroegere werkplek
- Bijna 1/2^e duidt de werkgever en collega's aan als belangrijke krachtbron in het rouwproces
- Onderzoek Artevelde Hogeschool: zowel de professionals als de werknemers duiden de leidinggevenden aan als belangrijkste actor in het proces.
- Gemiddeld blijft iemand 170 dagen thuis van het werk (5 maanden werkverzuim). Dit gemiddelde gaat naar 47 dagen wanneer er een expert betrokken wordt
- De meeste bedrijven en organisaties zijn niet voorbereid op een overlijden. Zij hebben geen expliciet rouwbeleid, draaiboek of protocol.
- 20% van de werknemers kregen na het overlijden van een dierbare te weinig steun van de werkgever om goed te kunnen functioneren.
- Bedrijven missen kennis en er is veel nood aan opleiding
- De combinatie van aandacht en ondersteuning heeft een dubbel effect: zowel de organisatie als de nabestaanden kunnen hierdoor beter verder. Bedrijven functioneren namelijk beter als ze flexibeler omgaan met tijd voor herstel en persoonlijke gesprekken.

Uitdagingen

Rouw op de werkvloer heeft een grote complexiteit waarin velen moeten meegenomen worden in het verhaal: de rouwende werknemer, collega's van de rouwende werknemer en/of van een overleden collega, het team als geheel, de werkgever en de structuur van het hele bedrijf/de organisatie.

Voor enige vereenvoudiging maken we binnen de beschrijving van de uitdagingen een onderscheid tussen de rouwende enerzijds, en de werkgever en collega's anderzijds. Nadien focussen we op de uitdagingen van een team dat te maken krijgt met een overlijden van iemand van de collega's.

Voor de rouwende

Wanneer een werknemer geconfronteerd wordt met een verlies in zijn/haar privéleven dan start er een proces van vele emoties, gedragingen, gedachten en lichamelijke reacties als reactie op dit verlies (zie uitgangspunt 4).

Het eigen specifieke rouwproces zullen de werknemer uitdagen in allerlei vragen gerelateerd aan zijn professioneel leven.

We maken hier een opsplitsing op basis van wat we in onze therapeutische praktijk het meeste horen.

Voorbeelden

- o Ga ik terug werken?
- o Wanneer ga ik terug gaan werken? (verleng ik mijn ziekteverlof)?
- o Kan/wil ik terug gaan werken?
- o Welke balans van rust/afleiding is (al) goed voor mij?

- Wil ik de job nog doen die ik deed? Kan ik dat weer oppikken?
- Heeft mijn job nog enige zinvolheid voor mij?
- Wat kan ik/wat kan ik (nog) niet of niet meer?

Dit soort vragen hebben enerzijds te maken met (tijdelijke) moeilijkheden en symptomen die horen bij een rouwproces (vb kan ik mij al genoeg concentreren om te doen wat ik moet doen?) en anderzijds met het feit dat men na een verlies vaak ook fundamenteel veranderd is en men moet uitzoeken of het werk dat men deed nog past bij wie men is geworden na het verlies (uitgangspunt 6). Zo zijn er bijvoorbeeld heel wat mensen die na een betekenisvol verlies niet meer kunnen kiezen voor een job waarbij men weinig betekenis voelt (veelal management functies waar veel bepaald wordt door Excel lijsten, of jobs in de verkoop...). Hier tegenover staan jobs die vaak wél als erg zinvol ervaren worden, maar die dan vaak emotioneel te moeilijk geworden zijn (zoals een job in het onderwijs, kinderopvang of gezondheidszorg). (Denk hier ook aan de overprikkeling, uitgangspunt 4).

Dit gaat ook over de zoektocht in hoe men in het rouwproces zorg kan dragen voor zichzelf. Wat is goed voor mij? Zou het gaan werken iets herstelgericht kunnen zijn binnen mijn proces? (zie uitgangspunt 10)

Vaak stellen mensen de vraag of het nu al dan niet goed is om weer (snel) aan het werk te gaan na een betekenisvol verlies. Onze ervaring leert ons dat hier geen standaard antwoorden in zijn omdat dit heel erg afhankelijk is van de persoon (de rouwende), het soort werk, de werkcontext, de collega's (en de relatie hiermee), de werkgever (en diens steun), ...

Zo zijn er mensen die dingen zeggen als ...

“Ik moet echt uit mijn kot, wat afleiding, of ik word zot van mijn eigen verdriet”

Of “Thuis moet ik er staan voor de kinderen, op het werk kan ik wat minder verantwoordelijkheid nemen” Of “Zorgen voor anderen kan ik er nu echt niet bij nemen” Of “Ik heb nu heel veel nood aan de stilte, ik kan amper prikkels verdragen” Of “Een Excel sheet kan me echt niet meer boeien”

- Wat is loyaal tegenover mijn collega's en werkgever?
- Wat verwacht ik van mijn collega's?
- Hoe laat ik hen weten wat ik van hen verwacht?

Dit soort vragen gaan over de relatie met de collega's, de werkgever, de organisatie, het bedrijf. Heeft men zich gesteund gevoeld na het overlijden, dan zal er veel meer loyaliteit zijn naar de werkcontext, dan wanneer dit niet zo was. Bv. Heeft de werkgever iets van zich laten horen na het overlijden? Heeft men zorg en medeleven gevoeld vanuit de werkcontext? Waren collega's en werkgevers op de uitvaart?

Wat zijn de boodschappen geweest rond terug komen werken?

Verder zal dit ook mee bepalen hoe een stap naar herstarten van de werkzaamheden er kan uitzien. Bv. Zal men opgevangen worden op de 1^e dag? Is er een overleg gepland of begin je de werkdag gewoon zoals altijd?

En hoe kan men zelf, als rouwende, voelen en laten weten wat men hierin nodig heeft?

- Kan ik het financieel aan om nog niet terug te gaan werken?
- Welke mogelijkheden zijn er van thematisch verlof – ziekteverlof - ... ?
- Kan ik 'zomaar' in ziekteverlof blijven (als een ethische zorg naar de maatschappij terwijl men zich niet 'ziek' voelt)
- Welke dingen moet ik in orde brengen voor mijn werkgever? Voor mijn mutualiteit?

Deze vragen zijn eerder praktische, organisatorische, financiële vragen die soms heel erg centraal staan in iemands zoekproces. Bv mensen uit het onderwijs hebben een bepaald aantal ziektedagen en dit krediet kan op geraken (ondanks hun gezondheidstoestand). Of bv alleenstaande ouders die geen andere keuze hebben dan terug te gaan werken omwille van financiële beperkingen.

Voor de werkgever en collega's

Het is voor een werkgever en collega's absoluut niet altijd gemakkelijk om goed te kunnen doen voor een collega die met verlies te maken krijgt. Vaak zijn er heel wat ongekende elementen waarmee men rekening moet houden. Een moeilijke uitdaging zit in de combinatie tussen zorg willen dragen voor een collega én ook zorg willen dragen voor een bedrijf/organisatie (en deze ook financieel gezond houden).

Vragen die wij vaak horen zijn bijvoorbeeld:

- Wat doen we best terwijl onze collega thuis is? Nemen we best contact op ? of laten we hem/haar best gerust?
- Wie van ons gaat er naar de uitvaart? Wat kan er vanuit de organisatie?
- Wanneer komt hij/zij terug werken?
- Hoe kunnen we ziekteverzuim minimaliseren?
- Wat doen we ondertussen met het werk van hem/haar?
- Wat doen we als organisatie om hem/haar terug te ontvangen?
- Wat is er nodig eenmaal hij/zij terug is?
- Bij herstart: wat als de rouwende werknemer niet voldoende presteert?
- Hoe zorgen we ervoor dat het bedrijf en het team en de werkzaamheden niet teveel lijden onder deze situatie?
- Wat moet er allemaal administratief gebeuren (HR)?
- ...

Belangrijk is ook dat men er zich van bewust is dat een verlies van iemand ook verliezen bij anderen kan oproepen (zie uitgangspunt 7).

De aandacht van de werkcontext gaat vaak te eenzijdig naar de acute fase. Het is nochtans van groot belang dat men ook aandacht besteedt aan het verlies op langere termijn. Speciale data en bv verlofperiodes, kerst/nieuwjaar, zijn belangrijke periodes om te laten weten dat je het overlijden niet vergeten bent. Het is een hele uitdaging om de combinatie te maken tussen

enerzijds erkenning te geven voor de impact van het overlijden én anderzijds de werknemer ook als voorwaardig te aanzien.

Voor een team (na overlijden van een collega)

Na het overlijden van een teamlid is er een vreemde vermenging van een privé- en werkcontext. Een hele groep mensen worden geraakt door het verlies van eenzelfde persoon waar iedereen een andere relatie mee had, en iedereen andere emoties zal voelen bij dit overlijden. Waar emoties vaak thuis horen in een privé sfeer krijgen ze nu ook plaats binnen een werksfeer. Vele collega's zien elkaar bijvoorbeeld voor het eerst wenen.

Toch is de werkcontext van mensen niet te onderschatten. We zien onze collega's vaak meer uren per dag dan onze eigen kinderen, ouders en vrienden. Vele collega's zijn ook vrienden waarmee er dingen gedeeld worden waarvan de omgeving niets weet.

Als team komen ze nu voor heel wat uitdagingen te staan:

- Nemen we contact op met de familie? Hoe? Wie? Hoe vaak?
- Nemen we een plek in op de uitvaart? Als individuen / als team?
- Hoe maken we plaats op de werkvloer voor dit verlies, rekening houdend met hoe iedereen hier verschillend mee om wil gaan?
- Wat doen we met de bureau, postvakje, stoel, plek aan tafel, locker, ... van de overleden collega?
- Wie neemt zijn/haar werk over en vanaf wanneer doen we dit? Hoe en wanneer plaatsen we een nieuwe vacature?
- Hoe kunnen we hem/haar herdenken en een (blijvende) plek geven in de organisatie, in dit team op langere termijn?
- ...

Vaak hebben collega's en een team geen ervaring met verlieservaringen op het werk en moeten al deze uitdagingen voor het eerst aangegaan worden in een periode dat men het emotioneel vaak moeilijk heeft. Tegelijk is het belangrijk dat leidinggevenden vertrouwen uitspreken dat men hier als team mee verder zal kunnen.

Een grote uitdaging is het verschillend zijn van de teamleden in hoe ze hiermee willen omgaan (soms ook vanuit een verschillend geloof of vanuit verschillende culturen). Daarenboven is er niet alleen een verschil van persoon tot persoon, maar ook nog eens van dag tot dag. Bijvoorbeeld, op sommige dagen wil iemand erover praten en de volgende dag helemaal niet.

Opnieuw is ook hier de uitdaging om aandacht te geven aan het verlies, aan elkaar en aan het team op langere termijn.

Richtlijnen

Het is onze overtuiging dat er heel wat uitdagingen zijn maar er tegelijk ook heel erg veel kansen zijn bij verlies op de werkvloer.



Drie basis stellingen:

- Er is vaak een alternatief voor ziekteverlof
- Het is goed dat er nagedacht wordt over een verlenging van het aantal thematische verlofdagen bij rouw (wat voorlopig eigenlijk vooral een regel-verlof was, de paar dagen tussen overlijden en uitvaart) én men het voorstel heeft om deze dagen flexibel te kunnen gaan inzetten... MAAR het gaat over zoveel meer dan het aantal dagen 'rouwverlof': het gaat vooral over een rouwcultuur binnen het professioneel leven.
- Laat uzelf en uw team goed begeleiden door experts in dit thema om deze uitdaging ook om te vormen tot een kans voor uzelf, uw team en uw bedrijf. (Betrek deze experts niet van in het acute begin – daar moet er zoveel mogelijk ruimte zijn om de collega's en het team zelf initiatieven te laten nemen).

Opnieuw maken we hier een opdeling tussen de richtlijnen die we willen meegeven voor de rouwende enerzijds, en de werkgever en collega's anderzijds. Nadien gaan we verder in op een situatie waar men als team verder moet na het verlies van een collega door overlijden.

Voor de rouwende

Het is vaak een moeilijke boodschap maar wel van essentieel belang: ook de rouwende heeft een verantwoordelijkheid in het goed verloop van zijn/haar rouwproces in dialoog met de werkcontext.

- GA in gesprek!

Uw rouwproces is uniek en enkel voelbaar voor uzelf.

Het is nodig aan te geven wat JIJ nodig hebt van wie, wanneer en hoe.

Wat heb je nodig ivm terugkeer naar het werk?

Wij zouden pleiten voor voorafgaand overleg, op z'n minst met de HR/werkgever, maar bij voorkeur ook met de dichte collega's.

Wat acht je haalbaar en nodig ivm werk inhoud / werk context?

Wat zijn eventuele zorgen ivm werk inhoud / werk context?

Wat verwacht je van collega's ivm de aandacht die je graag krijgt/liever niet krijgt?

Heb je graag dat er af en toe iemand vraagt hoe het met jou gaat?

- Blijf in gesprek, ook op lange termijn en op speciale dagen
- Realiseer en heb begrip voor het niet-weten en onzeker zijn van de anderen
- Neem zelf initiatieven, geef grenzen aan, vertel, stel vragen,...

Voor de werkgever en collega's

Hier maken we een onderscheid tussen de **acute fase** en wat er nodig is op **korte en lange termijn**. Vele bedrijven en organisaties zetten in op de eerste periode maar vergeten dat er ook een procesmatige opvolging nodig is over jaren heen.

Acute fase



Voor de acute fase (bij het ontvangen van het nieuws en de daaropvolgende uren en dagen) is het belangrijk om preventief al een draaiboek klaar te hebben!

In dit **draaiboek** komen verschillende dagen aan bod, zoals

- Contact leggen met de nabestaanden: Wie? Hoe?
- Informeren van directie, de teams, collega's: Wie? Wat? Hoe? Wanneer?
(Doe dit zo snel mogelijk zodat iedereen op de hoogte is)
- Deelneming aan nabestaanden? Opstellen en versturen van een condoleancebrief, getekend door de directie.
- Informeren van collega's over uitvaart.
- Uitvaart: wie kan gaan? Wat wordt er gedaan van attentie?
(!! De aanwezigheid op een uitvaart is van enorm belang. Laat, indien mogelijk, zoveel mogelijk collega's hun medeleven gaan betuigen. Laat collega's hier GEEN verlov voor moeten nemen. Regel ook opvang en een gezamenlijk moment voor de collega's na de uitvaart).
- Alle nodige administratieve zaken
- Wat wordt er gecommuniceerd via een platform zoals intranet?
- Is er psychologische begeleiding mogelijk? Zoja, voor wie? hoeveel?
- Voor wie gelden deze regels? Ook voor mensen die ad-interim zijn? Werknemers die op pensioen zijn?
- ...

(Bijkomende elementen bij het overlijden van een collega komen verder aan bod).

Op korte en lange termijn

Zes kernwoorden zijn de rode draad door het geheel

- **MAATWERK**
Alhoewel het goed is om algemene richtlijnen te hebben en een bedrijfsfilosofie en aangepast draaiboek, is het steeds van belang te weten dat rouwen een heel erg individueel verschillend proces is en er geen enkele rouwsituatie gelijkaardig is waardoor het **ALTIJD** een kwestie is van **MAATWERK**.
- **DIALOOG**
Maatwerk kan er maar zijn door samen in gesprek te gaan en samen te zoeken naar wat er nodig is, wat er kan, wat er moeilijk loopt, hoe het evolueert, ... Deze dialoog dient er op regelmatige basis te zijn (zie verder) tussen de rouwende werknemer en werkgever/hoofd van een dienst/HR.
Hierbij gaat het om het opvolgen van het werk én van het rouwproces
Het werk:
 - o Wat heb je nodig?
 - o Wat hebben wij nodig van jou?
 - o Wat is haalbaar?
 - o Wat kan er qua flexibiliteit?
 - o Wat is het takenpakket?
 - o Kom je graag werken? Hoe lopen de contacten met de collega's?

Het rouwproces:

- Hoe gaat het met jou?
- Hoe gaat het met jouw naasten?
- Hoe gaat het lichamelijk? Slaap? Concentratie? Vermoeidheid?
- Heb je voldoende steun?

- **AFSTEMMING**

Vanuit de dialoog kan er samen gestreefd worden naar het afstemmen op elkaars noden en zorgen. Afstemmen is zoals een continue dans, waar er een voortdurend zoeken is naar evenwichten die werken voor iedereen.

- **FLEXIBILITEIT**

Een rouwproces verloopt in golven, in bewegingen, in speciale dagen, ... Hierdoor is het basisprincipe van verdere samenwerking dat er flexibiliteit moet mogelijk zijn.

Bijvoorbeeld: Kan de rouwende werknemer bijvoorbeeld soms vroeger beginnen werken omdat er dan nog minder volk is? Of later beginnen na een slechte nacht? Kan hij/zij eens van thuis uit werken als er voor de kinderen moet gezorgd worden na het overlijden van een partner? Kan een werknemer onverwacht vroeger naar huis gaan als het te zwaar wordt en dit elders in de week inhalen? Enzovoort

In sommige werkomstandigheden is dit haalbaarder dan in andere, en dus moet dit ook in de specifieke werksituatie bekeken worden.

- **VERTOUWEN**

Om de nodige flexibiliteit te kunnen voorzien moet er voldoende vertrouwen zijn. Vanuit de rouwende werknemer moet er vertrouwen zijn in de goede bedoelingen en inzet van de collega's en werkgever – vanuit de collega's en werkgever moet er vertrouwen zijn in hoe de rouwende werknemer omgaat met de flexibiliteit die hij/zij krijgt.

- **BETROKKENHEID**

In alles moet voelbaar zijn dat er een authentieke menselijke betrokkenheid is alles overstijgt en stuurt.

Van mens tot mens: *“jouw lijden raakt mij”*

Concretere richtlijnen:

- **GA in gesprek!**

Wat heb jij nodig van ons?

Wat hebben wij nodig van jou?

Het feit dat de werknemer de kans krijgt om zijn behoeften en zorgen te uiten is op zich al van grote waarde (nog los van de haalbaarheid om hierop een antwoord te kunnen geven).

- Bespreek voorafgaand de werkhervatting: hoe pakken we dit best aan? Neem zelf het initiatief voor dit 'heropstart-gesprek'. Bespreek ook welke informatie er best wel/niet met andere collega's gedeeld wordt.

- Blijf in gesprek, ook op lange termijn en op speciale dagen
Een vuistregel is hier:
De eerste maand: elke week
De eerste 6 maand: elke maand
Nadien: jaarlijks op datum van overlijden en andere belangrijke data (vb kerst)
- Realiseer en heb begrip dat de rouwende zoekend is
- Zoek een vertrouwenspersoon voor de rouwende waardoor je zorgt voor meerdere voelsprietten en mensen waarmee de werkgever kan overleggen. Niet alle zorg voor de werknemer kan de verantwoordelijkheid zijn van 1 iemand. Vb Kan een goede collega/vriend van de rouwende collega het mandaat en de tijd krijgen om af en toe eens te checken bij de rouwende hoe het gaat, en dit ook in dialoog brengen met de werkgever?
- Neem zelf initiatieven, geef aan dat je zoekend bent, zeg wat je moeilijk vindt en stel vragen

DON'Ts

- Negeren en dood-zwijgen is het ergste
- Verwacht niet dezelfde persoon terug (zie uitgangspunt 6)
- Geef geen adviezen
- Geef geen algemene troost
- Ga niet invullen wat de ander nodig heeft ("we kunnen best... hij/zij zal wel...")
- Verwacht niet dat de rouwende al het initiatief neemt om te zeggen wat hij/zij nodig heeft

Voor een team (na overlijden van een collega)

Het is gepast dat er na een overlijden van een collega wordt stil gestaan in de mate van het mogelijke. Hierbij is het belangrijk dat er aan iedereen gedacht wordt (ook administratie, logistiek, poetshulp, externe collega's,...) en mensen op z'n minst 1malig worden samen gebracht om met elkaar in gesprek te gaan of gewoon samen te zijn.

Met de meest directe collega's moet er regelmatig overleg zijn: hoe gaat het met iedereen? Hoe gaat het met ons als team? Wat zijn de uitdagingen en hoe gaan we die aan? Is er contact geweest met de familie en hoe gaat het met hen? Is er nog iets dat we kunnen doen? ...

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

Voorbeelden:

Zo kunnen teams beslissen om elk jaar op de overlijdensdatum samen een wandeling te gaan maken, of samen te lunchen of na het werk iets te gaan eten.

Zo kan er een plekje gemaakt worden voor de overledene waarbij er samen besproken wordt wat/hoe/wie hier voor zorgt? Probeer hier een discrete plek voor te maken waardoor men niet de hele dag door geconfronteerd wordt met het verlies.

Een mooi initiatief is ook om samen iets te creëren wat kan afgegeven worden aan de familie, bv een herinneringsboek waarin iedereen iets kan schrijven. Online versie: Scribe: via een link krijgen medewerkers toegang tot de community, die wordt opgemaakt in de huisstijl van het bedrijf. In een besloten omgeving kunnen mensen een bericht kwijt. Nadien worden deze berichten gebundeld en in boekvorm aan de nabestaanden aangeboden.

Aanvullingen in het draaiboek als het over het overlijden van een collega gaat:

- Controleren van het overlijdensbericht. Wie doet dit?
- Is er sprake van een arbeidsongeval?
- Wie ruimt de werkplek van de overleden collega op?
- Hoe en door wie worden persoonlijke bezittingen overhandigd?
- Wat gebeurt er met een emailadres?
- Communicatie naar klanten/ cliënten/ ... : hoe? Wie? Wat?
- Wie/hoe worden afspraken afgezegd?
- Wie opent post/ antwoordt er nog op emails?
- ...

3. Corona

In deze tijden van corona waarbij er én veel lijden en verlies is, én er veel beperkingen zijn in het fysiek nabij zijn van mensen is ook rouw op de werkvloer een grotere uitdaging. Bijvoorbeeld: Gezien het beperkt aantal personen die nu op een uitvaart fysiek aanwezig kunnen zijn is het moeilijker om als werkgever en collega's het medeleven te betuigen. Het belang van een telefoontje, een kaartje of bloemetje is daarmee nog groter. Het vraagt een actievere manier om contact te houden. Maar ook op afstand kan u steun bieden.

Ook het er kunnen zijn voor elkaar, als collega's onderling, in fysieke nabijheid met elkaar, is nu beperkt. Ook hier moeten creatieve initiatieven genomen worden om deze vorm van steun aan elkaar toch te kunnen bieden. Organiseer momenten samen, digitaal, waarbij er tijd is voor check-in's en check-out's.

4. Aandacht voor rouw op de werkvloer: een kans

Vanuit mijn ervaring vanuit de talloze gesprekken die ik reeds had met mensen die rouwen om een geliefde ben ik er heel erg van overtuigd dat er heel erg veel kansen liggen in het NABIJ ZIJN in deze moeilijke periode. Dit nabij zijn kan op heel erg veel manieren, ieder op z'n eigen manier. Vele relaties worden intenser en hechter door het delen van menselijk lijden.

Leidinggevenden die zorgvuldig te werk gaan in tijden van collectieve rouw bevorderen de samenhang en de loyaliteit.

Voor de werkgever geeft een warme betrokkenheid, steun en medeleven naar collega's in rouw vaak een loyaliteit die nooit meer stuk geraakt.

An Hooghe

An.hooghe@verbindinginverlies.be

www.verbindinginverlies.be

0496/722627