

Rouwen is hard werken

HOE GA JE OM MET EEN ROUWENDE MEDEWERKER?

Rouw heeft een grote impact op de inzetbaarheid van medewerkers. Hoe voorkom je dat werk naar de achtergrond verdwijnt? Drie deskundigen geven advies.

Veel leidinggevenden vinden het moeilijk om met een rouwende medewerker te praten over werkhervatting. Jakob van Wielink, expert in verlies, rouw en werk, en opleider en begeleider bij veranderingsvraagstukken: 'Een leidinggevende wordt volop geconfronteerd met zijn eigen emoties en welke vragen hij moet stellen. Daarnaast moet hij balanceren tussen aandacht voor de individuele medewerker, aandacht voor de organisatie en het werk dat gedaan moet worden. Daar zit een spanningsveld.'

Ingrid van Ee, registercounselor en rouwbegeleider vertelt dat er in Nederland in het algemeen een taboe is op psychische klachten. 'Leidinggevenden zitten met vragen als: hoe bespreek je dat nou en hoe pak je dat aan? Ze vin-

den het lastig om het concreet te maken.'

Bedrijfsmaatschappelijk werker Joyce Neijenhuis ziet dat leidinggevenden in eerste instantie meelevende en empathische tonen: 'Na drie weken neemt dat af, want het werk gaat door en dan vinden ze het moeilijk om contact op te nemen.'

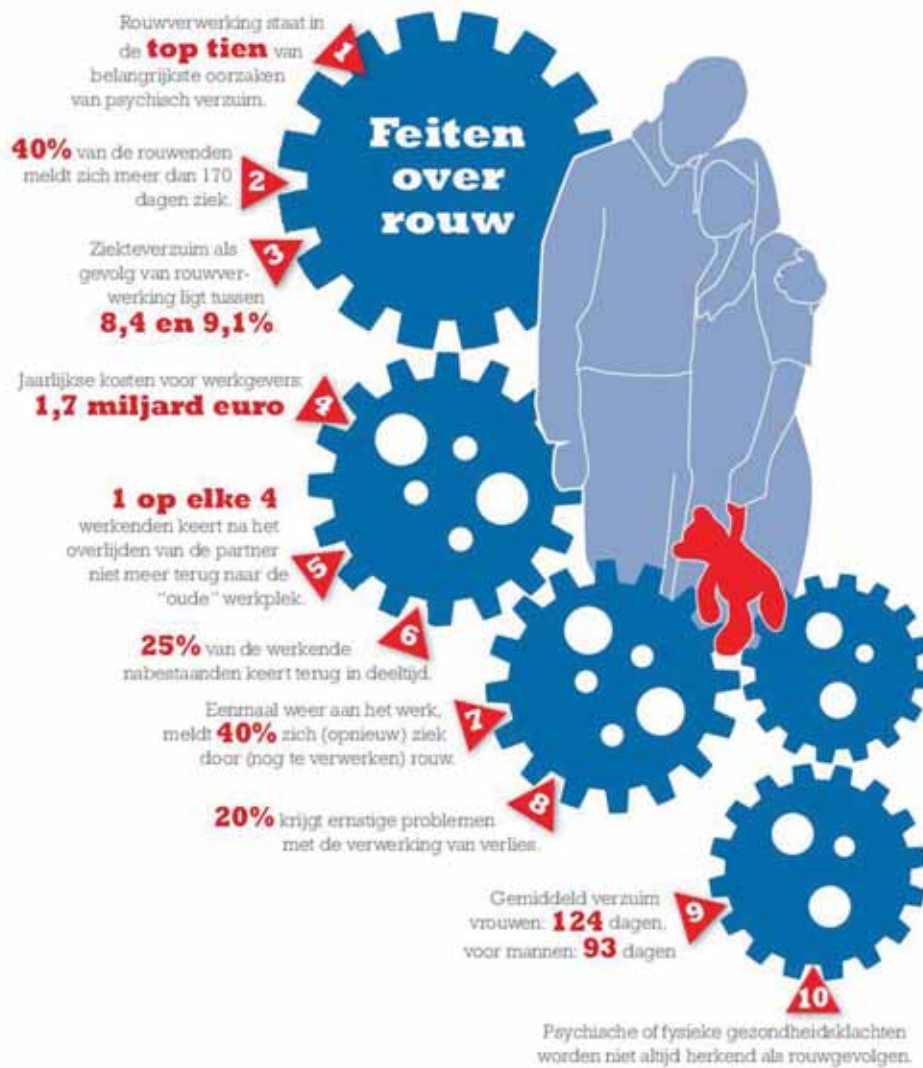
Hoe maak je werken bespreekbaar?

Van Wielink vertelt dat je vooral niet "zomaar" tegen iemand moet zeggen dat hij alle tijd moet nemen die hij nodig heeft. 'Als iemand zich ziek meldt, is het belangrijk dat je toch een paar keer per week contact houdt met die medewerker en vooral zelf het initiatief daarin blijft houden. Dat is het allerbelangrijkste. Denk niet: hij meldt zich wel weer als hij beter is. Stel geen moeilijke en grote vragen, maar maak ze specifiek en klein. Bijvoorbeeld: hoe gaat het vandaag met je? Hoe was het gisteren met je? Wat heb je nodig? Wat heb je van mij nodig? Zeg niet: laat me maar weten als je iets van mij nodig hebt. De ervaring leert dat wanneer de verhoudingen goed zijn, het werk in zijn algemeenheid bijdraagt aan herstel. Daarmee bedoel ik dat werk bijdraagt aan het oppakken van het ritme van het leven. Structuur helpt. Dus help de werknemer zich te verbinden aan die structuur. Dat geeft nieuwe houvast. Daarom is dat contact en de

dialogo zo ontzettend van belang. Bied de medewerker (en jezelf) ruimte voor de emoties en wees niet bang om ook reële verwachtingen te bespreken.'

Van Ee: 'Iemand die rouwt wil erkenning en bevestiging van zijn verdriet. Dat is een van de manieren om te voorkomen dat iemand zich ziek meldt. Neem iemand serieus en toon begrip. Maar stel vervolgens vragen als: wat heb je op dit moment in je werk nodig? Waarmee kan ik je helpen? Je kan voorstellen om werktijden aan te passen. Misschien wil iemand sociale steun van collega's. Of gedeeltelijk ander werk doen. Als iemand zich toch ziek meldt, stel dan de vraag: hoe komt het dat je niet kan werken?' Neijenhuis geeft aan dat je op een open manier met elkaar moet communiceren over wat je kan bieden en ook wat je niet kan bieden. 'Wees duidelijk met welk doel je communiceert. Jij bent leidinggevende, dus wees helder over welke pet je op hebt. Geef dus aan dat je met iemand wilt praten over wat er nodig is om terug te keren naar het werk. Vraag bijvoorbeeld: waar zie je tegenop? Wil je dat collega's wel of niet met je praten over het onderwerp? Mensen die rouwen zijn de regie kwijt en het is belangrijk dat ze hun regie terugkrijgen. Heeft iemand voldoende mogelijkheden? Bijvoorbeeld een vader die 's ochtends thuis spitsuur heeft om de kinderen op tijd aan te kle-

'Zorg in ieder geval voor die erkenning bij de medewerker die rouwt, want dat is bij psychische klachten heel belangrijk'



EFFECTEN VAN ROUW

- concentratieverlies
- terugtrekgedrag
- ongeïnteresseerdheid
- onverschilligheid
- nadenken (zingeving)
- stemmingswisselingen
- onzekerheid
- angst
- boosheid/woede
- depressie
- somber
- hoofdpijn/buikklasten
- hyperventilatie

leidinggevende en rouwende medewerker. 'Zijn er dingen uit het verleden die kunnen spelen? Is de leidinggevende wel de juiste persoon om in eerste instantie contact te onderhouden met de medewerker? Als de leidinggevende bijvoorbeeld zelf in een scheiding ligt en hij moet ondertussen een teamlid opvangen na de dood van een partner, dan zijn dat twee processen die niet samengaan.'

Bedrijfsarts

Is er een rol voor de bedrijfsarts? Van Wielink: 'Kom niet meteen met de bedrijfsarts op de proppen, vooral niet in de eerste periode van het rouwproces. Je geeft daarmee het verkeerde signaal af. Rouw is namelijk geen ziekte, maar je kunt je er wel behoorlijk ziek door voelen. Dat is een belangrijke nuance. Ga vooral zelf de dialoog aan. Wees niet bang om een verkeerde vraag te stellen of iets verkeerd te zeggen. Zorg ervoor dat je er bent, dat je aandacht hebt en problematiseer de zaken niet, ook al uit de rouw zich soms heftig, of onhandig.'

Van Ee geeft aan dat als je iemand snel doorstuurt naar een bedrijfsarts het voelt als een verplichting of als iets "moeten". 'Dat is bedreigend en werkt averechts. Je kan iemand er wel op wijzen. Maar wat heel belangrijk is, is dat de rouwende medewerker iemand spreekt die vertrouwd is en die vertrouwd en veilig voelt.'

Neijenhuis: 'Soms is de bedrijfsarts degene die in een sociaal medisch team met de leidinggevende spart over hoe hij ervoor kan zorgen dat iemand terugkeert naar het werk.'

den en naar de crèche te brengen. Dan is acht uur beginnen net even te vroeg. Of als je weet dat je een keer wat later kan komen omdat je slecht hebt geslapen. Dan geef je iemand meer veerkracht. Op het moment dat die regelmogelijkheden er niet zijn of wanneer je niet met iemand praat, wordt de drempel naar terugkeer steeds groter.'

Hulp HR-professional

Van Wielink zegt dat een leidinggevende niet moet schromen om hulp te vragen aan een HR-professional. 'Geef aan waar je zorgen zitten en vraag advies over hoe je een gesprek aangaat. Bijvoorbeeld als de medewerker terugkeert op het werk. Stel dan voor – als dat je helpt – dat de HR-professional bij een eerste gesprek aanwezig is. Om mee te luisteren, om ervoor te zorgen dat je de regie houdt in het voeren van het gesprek. Het voeren van deze soms moeilijke, maar erg belangrijke gesprekken kun je eenvoudigweg niet

uitbesteden. Extra oren en ogen helpen om te bepalen wat de medewerker nou écht nodig heeft en ook om jou van feedback te voorzien.'

Van Ee: 'Een HR-professional helpt je met gesprekstechnieken. Hoe bouw je nou zo'n gesprek op? Vaak vindt de leidinggevende dat lastig. De HR-professional moet ook dieper graven en aan de leidinggevende vragen of hij het moeilijk vindt om het gesprek aan te gaan: wat maakt dat je het moeilijk vindt? Waar zit de weerstand? Waarom vind je het lastig? Misschien heeft een leidinggevende ooit zelf iemand verloren wat nog heel erg aangrijpt en waardoor hij het lastig vindt om erover te praten. Wat heeft de leidinggevende nodig om het gesprek aan te gaan? Maar zorg in ieder geval voor die erkenning bij de medewerker die rouwt, want dat is bij psychische klachten heel belangrijk.'

Neijenhuis vertelt dat een HR-professional moet kijken hoe de relatie is tussen