



Rouw op het werk, het bespreken waard

Werk als krachtbron in nieuwe methodiek Arbeid en Rouw[©]



April 2012



Samengevat

- In het bedrijfsmaatschappelijk werk neemt de hulpvraag op het gebied van rouwgerelateerde klachten de laatste jaren toe. Werknemers en werkgevers worden geconfronteerd met een gemiddelde verzuimduur van 170 dagen.
- 365 richt zich met zijn dienstverlening op duurzame inzetbaarheid van mensen en realiseert dit met effectief bewezen interventies. Het onderzoek van Joyce Neijenhuis MSW bevestigt de effectiviteit van de methodiek Arbeid en Rouw® bij rouwbegeleiding.
- De centrale onderzoeksvraag - wat is het effect van de methodiek Arbeid en Rouw® ten opzichte van care as usual op verzuim, klachten, productiviteit, rouwintensiteit en emoties op het werk -, geeft inzicht in welke effecten rouwbegeleiding heeft. Het onderzoek beperkt zich tot rouw door het verlies van een dierbare, maar is ook van toepassing op andere vormen van verlies zoals bij gezondheid of een baan.
- Onderzoek wijst uit dat er sprake is van vermindering van 47 verzuimdagen wanneer de methodiek Arbeid en Rouw® wordt toegepast ten opzichte van de care as usual groep.
- Na rouwbegeleiding door bedrijfsmaatschappelijk werk nemen de productiviteit en positieve emoties op het werk toe en nemen distress, angst, depressie, somatisatie, rouwintensiteit en negatieve emoties op het werk af.
- Het verrichten van arbeid tijdens een rouwperiode ondersteunt een werknemer in zijn rouwproces. Ongeveer de helft van de werknemers ervaart steun van kennissen en een even groot percentage ervaart steun van collega's. De leidinggevende wordt door 45% ervaren als een belangrijke krachtbron in een dergelijke periode.



Inhoudsopgave

Inleiding

Rouw op het werk neemt toe

Hoofdstuk 1. Onderzoek Arbeid en Rouw

- 1.1 Een nieuwe methodiek
- 1.2 Belangrijkste conclusies

Hoofdstuk 2. Rouw en rouwbegeleiding

- 2.1 Wanneer is er sprake van rouw?
- 2.2 De werking van rouwbegeleiding
- 2.3 De investering waard

Hoofdstuk 3. De praktijk

- 3.1 De rol van de werkgever
- 3.2 Praktische tips



Rouw op het werk neemt toe

Rouwenden hebben baat bij werk. Dit en andere inzichten uit nieuw wetenschappelijk onderzoek op gebied van Arbeid en Rouw zijn belangrijk voor werkgever en werknemer. Effectieve ondersteuning bij rouw op het werk is goed voor sociaal werkgeverschap en de daaruit voortvloeiende bedrijfseconomische voordelen.

Het terugdringen van verzuim als gevolg van rouwgerelateerde problematiek is essentieel voor de duurzame inzetbaarheid van werknemers. Het feit, dat iedere werknemer en werkgever geconfronteerd kan worden met de effecten van rouwgerelateerd verzuim, maakt het een bedrijfsrisico dat iedere organisatie loopt. Vanuit het bedrijfseconomische perspectief en sociaal werkgeverschap is het van belang dat er gekeken wordt op welke verantwoorde wijze het verzuim rondom rouw kan worden verminderd.

Op basis van CBS cijfers van 2010 valt af te leiden dat per jaar circa 55.000 mensen hun partner verliezen. Terwijl zo'n 110.000 kinderen van gehuwde ouders een ouder verliezen. Hier moet nog aan worden toegevoegd dat, op basis van het relatieve leeftijdsverschil van sterfte bij mannen en vrouwen van zes jaar, veel mensen beide ouders kunnen verliezen in een tijdspanne van gemiddeld zes jaar. Statistieken van arbeidsparticipatie tonen aan dat gemiddeld 70% van de vrouwen een baan heeft, voor mannen is dat 95%. Daarnaast blijkt uit de cijfers dat er de afgelopen 5 jaar gemiddeld 778,6 zuigelingen, de afgelopen 4 jaar gemiddeld 727,8 kinderen in de leeftijd tot 20 jaar overleden zijn, en zijn er 1.190 perinatale sterftegevallen.

De cijfers van het aantal rouwenden met een baan neemt in de komende jaren toe. Vooral wanneer wij in ogenschouw nemen dat wij

over 15 jaar langer gaan doorwerken. Hoe ouder je wordt, hoe meer verliezen je te verwerken hebt in je leven. Dit aantal neemt tijdens het arbeidsleven dus alleen maar toe. Navraag bij Landelijk Steunpunt Rouw (LSR) levert de volgende cijfers op. Zij hanteert op basis van de gegevens van het CBS de volgende uitgangspunten: jaarlijks zijn er circa 136.000 mensen die overlijden en circa 70.000 mensen krijgen te horen dat zij nog maar kort te leven hebben. Schatting is dat er jaarlijks 200.000 rouwenden zijn na overlijden en 150.000 direct betrokken mantelzorgers. Op basis van bovenstaande cijfers is wat Joyce Neijenhuis, onderzoeker en eindverantwoordelijk voor bedrijfsmaatschappelijk werk bij 365, betreft te herleiden dat het vrijwel zeker is dat iedere werknemer te maken krijgt met het verlies van een dierbare tijdens zijn loopbaan (bron: Onderzoek Arbeid en Rouw, 2012).

Als mens vervul je elke dag meerdere rollen. Iemand is niet alleen manager, maar ook een ouder van een kind, sporter, vrijwilliger. Je werk heeft invloed op je persoonlijke geluk en ontwikkeling. En je privéomstandigheden hebben invloed op je prestaties op je werk. Je bent duurzaam inzetbaar als al je rollen, passies en competenties elkaar versterken. Het leven van de werknemer, die geconfronteerd wordt met het verlies van een dierbare, is vaak van het ene op het andere moment geheel gewijzigd en ligt voor een groot deel of geheel overhoop. Door verlies veranderen de rollen of zijn de rollen opeens niet meer interessant. Plantier¹ geeft aan dat circa 23% van de achtergebleven partners die werkten voor het overlijden, niet meer terugkeert op de werkvloer. Uit de enquête van LSR blijkt dat 40% zich na kortere of langere tijd weer aan het werk te zijn geweest, ziek meldt. Dat zijn de mensen die geen ruimte krijgen op hun werk om verdrietig te zijn. LSR benoemt dat jaarlijks ongeveer 1.500 werknemers hun



werk zelfs opgeven na het overlijden van een naaste. Na het overlijden van de partner keert slechts 50% volledig in de oude functie terug, zo blijkt uit onderzoek van het Informatiecentrum voor Nabestaanden. Professor dr. Jan van den Bout nuanceert dit cijfer als volgt: dat nabestaanden niet meer terugkeren in dezelfde functie, heeft niet alleen te maken met een slechte begeleiding, maar ook met het stellen van prioriteiten. Werk wordt door veel nabestaanden minder belangrijk gevonden.

Toch vragen de maatschappij en de factor tijd van ons dat wij doorgaan. De huur of de hypotheek moet gewoon betaald worden, de boodschappen en het huishouden moeten gedaan worden. Er moet veel en er mag vaak weinig. De werknemer beseft ook dat het werk weer roept, maar hoe moet dat vorm krijgen? Een werknemer wil vaak alleen maar rust. Werkgevers begrijpen dit vaak

wel, maar hebben ook een organisatie te runnen. Verschillende en soms tegenstrijdige belangen.

Joyce Neijenhuis heeft dit jaar haar onderzoek naar Arbeid en Rouw afgerond. Dit onderzoek toont aan dat aandacht voor rouw op het werk loont. Voor werkgever én werknemer. De conclusies uit het onderzoek Arbeid en Rouw zijn ook van toepassing op het verlies van een dierbare als ook het verlies van een partner en/of kind door scheiding, het verlies van gezondheid en verlies van een baan.

In deze whitepaper kunt u meer lezen over:

1. Het onderzoek Arbeid en Rouw
2. Wat is rouw en hoe werkt rouwbegeleiding?
3. De praktijk met tips voor werkgevers



Hoofdstuk 1. Onderzoek Arbeid en Rouw

1.1 Een nieuwe methodiek

Werknemers en werkgevers worden bij rouw geconfronteerd met een gemiddelde verzuimduur van 170 dagen. In het bedrijfsmaatschappelijk werk neemt de hulpvraag op het gebied van rouwgerelateerde klachten de laatste jaren toe. 365 richt zich met zijn dienstverlening op duurzame inzetbaarheid van mensen en realiseert dit met effectief bewezen interventies. Voor het realiseren van een vorm van rouwbegeleiding, die aan deze randvoorwaarden voldoet, was onderzoek noodzakelijk.

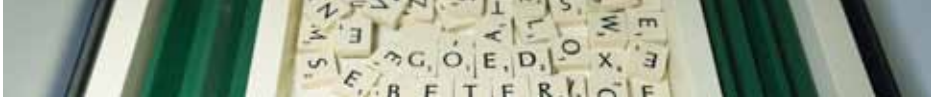
Joyce Neijenhuis, eindverantwoordelijk voor bedrijfsmaatschappelijk werk bij 365, is al sinds haar studietijd betrokken bij het onderwerp rouw. Altijd vanuit het besef dat het belangrijk is dat een werkgever begrip heeft voor de situatie van de rouwende. Neijenhuis ontwikkelde in de praktijk een eigen werkwijze, welke is uitgegroeid tot een nieuwe methodiek. De behoefte aan meer kennis over de door Neijenhuis ontwikkelde methodiek Arbeid en Rouw[®] groeide. Recent is dan ook door Neijenhuis onderzoek gedaan naar de effectiviteit van deze rouwbegeleiding door bedrijfsmaatschappelijk werk. Het onderzoek is uitgevoerd in de periode juni 2010 tot januari 2011.

De basis van de werkwijze Arbeid en Rouw[®] is ontwikkeld door 365. Het onderzoek en de methodiekontwikkeling is uitgevoerd door Joyce Neijenhuis. Het onderzoek heeft zich beperkt tot het verlies van een dierbare. De thesis Arbeid en Rouw draagt bij aan de ontwikkeling van een gestructureerde methodische interventie op het gebied van rouwgerelateerde problematiek en geeft inzicht in welke sense of urgency aanwezig is op werknemers- en werkgeversniveau. Het onderzoek betreft een kwantitatief onder-

zoek waarbij grotendeels gebruikt is gemaakt van gevalideerde vragenlijsten.

De centrale onderzoeksvraag - wat is het effect van de methodiek Arbeid en Rouw[®] ten opzichte van care as usual op verzuim, klachten, productiviteit, rouwintensiteit en emoties op het werk -, geeft inzicht in welke effecten rouwbegeleiding door bedrijfsmaatschappelijk werk heeft. Daarnaast is er een aantal deelvragen geformuleerd. Het onderzoek beperkt zich tot rouw door het verlies van een dierbare. Op basis van praktijkervaringen mag geconstateerd worden dat deze methodiek ook toepasbaar is bij andere verliesvormen.

Het verloop van het rouwproces kan worden beïnvloed door de arbeidsomstandigheden. Of liever gezegd door de houding van werkgever, leidinggevende en/of collega kan er sprake zijn van langer verzuim of uitval nadat de rouwende werknemer zijn werkzaamheden heeft hervat. Werknemers geven aan dat het verzuim tijdens een rouwproces voor een groot deel toe te schrijven is aan onvoldoende opvang en ondersteuning op de werkvloer. De ledenenquête van vakcentrale CNV in 2002 toont dat (slechts) 15% van de ondernemingen een beleid heeft over het omgaan met rouw van een werknemer. De ervaring bij 365 leert, dat wanneer een werknemer zich gehoord voelt door de leidinggevende, de drempel voor terugkeer naar het werk lager is. Een werkgever die zich minder empathisch opstelt (bewust of onbewust), kan zorgdragen voor een verminderde motivatie voor terugkeer naar het werk. Werk geeft rouwende werknemers structuur en ook afleiding in het rouwproces. Een ouder van een overleden kind benoemde tijdens een consult: "het is ook, vreemd genoeg, prettig om even niet de moeder van het overleden kind te zijn" om zich daarna direct weer schuldig te voelen over het "vergeten"



van haar kind. Een rouwproces kost veel energie, rouw is een stressor, in de literatuur veelal aangeduid met de term rouwarbeid. Rouwenden zijn vaak vermoeid, slapen vaak ook nog eens slecht en hebben weinig eetlust. Andere (veel) voorkomende klachten kunnen onder meer zijn:

- concentratieverlies
- ongeïnteresseerdheid
- stemmingswisselingen
- labiliteit en onzekerheid
- agressiviteit
- gedeprimeerdheid
- hoofdpijn
- nek- en schouderklachten
- rugpijn
- hyperventilatie
- het koud hebben
- hartkloppingen
- druk op de borst
- spierpijn
- darmproblemen
- transpireren

Op basis van literatuuronderzoek is de conclusie, dat er geen toepasbare literatuur en onderzoeksresultaten beschikbaar zijn voor het benoemen van de effecten van rouw op het verrichten van arbeid. Het is tijd om de effecten van rouwbegeleiding op het werk in kaart te brengen en het is tijd voor een methodiek Arbeid en Rouw[®] voor de discipline die bij uitstek betrokken is bij een werknemer met psychosociale problematiek, namelijk het bedrijfsmaatschappelijk werk.

1.2 Belangrijkste conclusies

De onderzochte methodiek Arbeid en Rouw[®] heeft aangetoond dat werk en aandacht voor het rouwproces op het werk, bijdraagt aan 28% sneller herstel van uitval door rouw. Hieronder volgen de belangrijkste conclusies:

- Begeleiding op basis van de methodiek Arbeid en Rouw[®] levert een verzuimreductie van 47 verzuimdagen ten opzichte van de care as usual groep, met rouwgerelateerde klachten, met een gemiddelde verzuimduur van 170 dagen.
- Na rouwbegeleiding nemen de productiviteit en positieve emoties op het werk toe
- Rouwbegeleiding draagt bij aan het verminderen van spanning, angst, depressie, somatisatie, rouwintensiteit, en de negatieve emoties op het werk
- Het verrichten van arbeid tijdens een rouwperiode ondersteunt de werknemer in zijn rouwproces. De steun van collega's en leidinggevende worden als belangrijke krachtbronnen ervaren door de rouwende werknemer. Ongeveer de helft van de werknemers ervaart steun van kennissen, een even groot percentage ervaart steun van collega's. De leidinggevende wordt door 45% ervaren als een belangrijke krachtbron in een dergelijke periode.



Hoofdstuk 2. Rouw en rouwbegeleiding

2.1 Wanneer is er sprake van rouw?

Rouw is een breed begrip in onze samenleving. Rouw wordt veelal direct gekoppeld aan het verlies van een dierbare. Echter rouw kan ook ontstaan na het verlies van een partner door een scheiding, of het verlies van het niet dagelijkse contact met de kinderen door een scheiding. En rouw na het verlies van gezondheid en rouw na het verlies van een baan vaak in combinatie met het verlies van inkomen en in sommige gevallen ook verlies van status. Zoals bij de timmerman die niet meer zijn vak kan uitoefenen door zijn allergie voor houtstof of de verpleegster die door rugproblemen niet meer aan het bed kan staan. Kortom, als je iemand of iets verliest dat een grote rol speelt in je leven, kun je te maken krijgen met rouw, het verwerken van verdriet.

Rouw na het verlies van een dierbare is een begrip dat meer en meer buiten de dagelijkse leefwereld is geplaatst. Het sterven maakte in vroegere tijden deel uit van het dagelijkse leven. Ouderen bleven vaak in hun eigen huis wonen, de volwassen zoon of dochter zette het leven voort in het ouderlijke huis. In dit soort situaties woonden uiteindelijk de ouders bij de kinderen in. Ouderen bleven tot hun dood thuis wonen en stierven in veel gevallen dan ook in de ouderlijke woning. Vanuit de diverse geloofsovertuigingen waren er rituelen rondom het sterven en de rouw. Mensen droegen rouwkleding waardoor direct zichtbaar was dat iemand een verlies geleden had.

Door de opkomst van de bejaardentehuizen en later de verzorgingstehuizen en hospices werd het sterven en de dood steeds meer een gebeurtenis binnen een instelling en binnen de speciale kamers binnen die instelling. Dood maakte geen onderdeel meer uit van ons leven. Een paradox omdat de dood de

enige zekerheid is die het leven te bieden heeft. Of in de woorden van Steve Jobs, tijdens zijn toespraak op 12 juni 2005 op Stanford College: "No one wants to die. Even people who want to go to heaven don't want to die to get there. And yet death is the destination we all share. No one has ever escaped it. And that is as it should be, because Death is very likely the single best invention of Life. It is Life's change agent."

Door de ontwikkelingen rondom het sterven en de dood lijkt het alsof rouw nog een tijdelijk iets is. Er is veel aandacht rondom de uitvaart getuige de massale rouwbetuigingen na het overlijden van bekende personen. De massale uiting van rouw is destijds "gestart" bij het overlijden van de Engelse prinses Diana. In Nederland was voor het eerst veel media aandacht rondom de uitvaart van de eigenaar van de IT, Manfred Langer en later rondom de uitvaarten van Theo van Gogh, Pim Fortuyn, André Hazes en anderen. Echter de aandacht concentreert zich rondom de uitvaart en na de uitvaart gaat ieder zijns weeg en is rouw opeens veel minder bespreekbaar.

Rouw betekent letterlijk het verwerken van verdriet. De wetenschap heeft in eerst instantie vooral het verwerken van verdriet omarmt. In 1917 heeft Freud de eerste systematische studie over verlies opgesteld. Deze studie heeft als basisgedachte dat door het verwerken van verdriet er afstand genomen kan worden van de verloren dierbare. Door het verwerken kun je de overledene loslaten, als dat niet lukt, aldus Freud, blijft rouw een nooit eindigend proces met een depressie tot gevolg. In de recente literatuur wordt rouw niet meer gezien als een proces met een duidelijk begin- en eindpunt, in de dagelijkse praktijk van de hulpverlener is dit helaas niet altijd terug te zien.

2.2 De werking van rouwbegeleiding

Rouw is een taak die bij het normale leven hoort. Ieder persoon wordt in het leven geconfronteerd met verlies van iemand of iets dat een belangrijke rol in het leven inneemt. Vraag is wel hoe past het verwerken van het verdriet in je dagelijkse leven? Kun je als mens maar ook als werknemer deze extra taak aan en weet je wat je te wachten staat. De rouwbegeleiding op basis van de methode Arbeid en Rouw[®] richt zich op het helpen van het vinden van de juiste balans tussen de twee pijlers van Stroebe en Schut (het Duale Procesmodel van Verliesverwerking van 2011) van het verwerken van het verdriet.

Dit model voorziet in het koppelen van de verliesoriëntatie (het verwerken van het verdriet) met de restauratieoriëntatie (het weer oppakken van het leven). Het model benadrukt het belang van het ruimte geven van verdriet en het opzij schuiven van dat verdriet. Het huilen, herinneren, voelen van de pijn (zowel fysiek als psychisch) en daarna ook het zoeken van afleiding en het wennen aan het veranderende leven en/of de veranderende rol. Van partner naar weduwnaar, van ouder naar ouder van een overleden kind, van kind naar wees. Confronteren en

vermijden. Rouwenden bewegen zich tussen het verliesgericht en het herstelgericht zijn. Rouwbegeleiding is dan het helpen van het vinden van de balans tussen confrontatie (verliesoriëntatie) en vlucht (restauratieoriëntatie). Een cliënt omschreef het model als een pendule. Een pendule die heen en weer slingert in zijn rouwperiode en toch een balans bewaart. Bij de eindevaluatie gaf de cliënt aan dat dit model hem steun en kracht gaf in het aangaan van zijn rouw.

Afhankelijk van de analyse van de intake en de inventarisatie van het eerste consult kan bedrijfsmaatschappelijk werk het Duale Procesmodel van Verliesverwerking van Stroebe en Schut gaan "invullen". In ieder consult beoordeelt en analyseert de bedrijfsmaatschappelijk werker waar de werknemer zich bevindt in het model. Deze analyse wordt in iedere rapportage van ieder consult vastgelegd.

Het Duale Procesmodel van Verliesverwerking kent haar kracht in het verbinden van de beide oriëntatiefasen. Het verdient aanbeveling in deze fase, afhankelijk van de behoefte van de werknemer, psycho-educatie te geven over rouw, rouwgerelateerde klachten en



Het Duale Procesmodel van Verliesverwerking, Stroebe en Schut (2011)



stressklachten. Het specifieke van deze methodiek is het verbinden van de beide oriëntaties aan de dagelijkse praktijk van de rouwende mens als werknemer. Hoe verhoudt zich de rouw tot het dagelijks uitoefenen van de functie, wat gaat goed, minder goed of slecht bij het functioneren. Wat is er nodig om weer te kunnen functioneren, welke randvoorwaarden zijn noodzakelijk. In de praktijk is gebleken dat het uittekenen van dit model voor de cliënt als steunend wordt ervaren. Cliënten krijgen hiermee een kader hetgeen hen helpt in de verwerking.

De rouwende mens ervaart in zijn rol als werknemer dat hij niet voldoende kan bieden, niet in aantal uren werken en ook niet in de kwaliteit van werk dat hij kan leveren. De rouwende werknemer ervaart dat zijn tijd stil lijkt te staan terwijl de tijd van de maatschappij, en dus ook van de organisatie en de collega's, gewoon doortikt. Op de werkvloer is er vaak begrip voor de periode net na de begrafenis of crematie. De aandacht is dan voldoende of soms volledig gericht op de collega die een dierbare heeft verloren. Door het verschil in tijdbeleving wordt de aandacht voor de rouwende collega verdrongen door de dagelijkse taken, de deadlines en de productie die gehaald moet worden. De rouwende werknemer heeft deze aandachtverschuiving niet, voor hem staat de tijd even stil.

Het is beide partijen niet kwalijk te nemen. De rouwende werknemer neemt de tijd voor het verwerken van het verlies met alle ups en downs, de werkgever van de rouwende werknemer heeft zijn verantwoordelijkheden voor het draaiende houden van de organisatie. Toch is het belangrijk dat beide partijen zicht krijgen en houden op de effecten voor beide partijen. In de praktijk blijkt dat werknemers maar ook werkgevers c.q. leidinggevenden

het een moeilijk bespreekbaar thema vinden. Rouw is vaak een privégerelateerde problematiek, praktisch feit blijkt echter ook dat dit type privé problematiek van grote invloed is op werkgerelateerde problematiek.

Op welke wijze kunnen partijen meer zicht krijgen op de effecten van de rouw? De discipline bedrijfsmaatschappelijk werk kan daarin een bruggenbouwende functie hebben voor wat betreft de effecten op het werk. Op basis van de analyse van de intake en de resultaten van het eerste consult is in kaart gebracht van welke hulpbronnen de werknemer gebruik kan maken of welke hulpbronnen niet aanwezig zijn. Samen met de werknemer bespreekt bedrijfsmaatschappelijk werk deze analyse en stelt samen met de werknemer een plan van aanpak op voor wat betreft het organiseren van een gezamenlijk gesprek met leidinggevende en eventuele één of meerdere naaste collega's. In de terugkoppeling met de werkgever bespreekt bedrijfsmaatschappelijk werk welke punten volgens de werkgever aan de orde dienen te komen.

2.3 De investering waard

Ondanks het feit dat rouw in principe geen reden tot ziekte is, kan rouw wel leiden tot een verminderde inzet van een werknemer. Als in de praktijk blijkt dat de werknemer de taken niet meer kan volbrengen en dat verzuim op loer ligt of er zelfs sprake is van verzuim is een interventie rouwbegeleiding een juiste keuze. Er zijn drie typen rouw: normale, verstoorde en gecompliceerde rouw:

1. Normale rouw is een rouwperiode die op een natuurlijke wijze verloopt. Rouw is aanwezig, maar is niet dusdanig verstoorde dat de rouwende niet meer normaal kan functioneren. Bij deze rouw is een ondersteunende omgeving voldoende.



2. Bij een verstoorde rouw treedt er een disbalans op tussen draaglast en draagkracht. Rouwbegeleiding kan hierin ondersteuning en begeleiding bieden. Door het analyseren van de belemmerende elementen en de bevorderende elementen én door het begeleiden van de rouwende in het verwerken van het verdriet.

3. Een gecompliceerde rouw kenmerkt zich door een ernstig verstoorde tot traumatische draaglast en zwakke draagkracht. Als er sprake is van dit type rouw vindt er een doorverwijzing plaats naar gespecialiseerde hulpverlening op het gebied van verliesverwerking.

De rouwbegeleiding, gebaseerd op de methodiek Arbeid en Rouw® van 365, wordt uitgevoerd door bedrijfsmaatschappelijk werkers. Professionals die dagelijks werken met het ombuigen van beperkingen naar mogelijkheden en het werken aan het probleemoplossend vermogen van werknemers. Deze werkwijze op het gebied van rouwbegeleiding is uniek en is aantoonbaar effectief. Zoals in het onderzoek Arbeid en Rouw is aangetoond vindt er bij een gemiddeld verzuim van 170 dagen door rouwgerelateerde klachten een verzuimreductie van 47 dagen plaats, dit is een afname van 28%.

De totale kosten van rouwbegeleiding bedragen hiervoor € 1.175. Een bedrag dat in schril contrast staat met de bewezen effectiviteit van de rouwbegeleiding op basis van de door 365 ontwikkelde methodiek. De bewezen effectiviteit van verzuimreductie levert een besparing op van € 9.400 (rekening houdende met de gemiddelde kosten van € 200 per verzuimdag).

Het traject bestaat uit een intake en zes consulten, waarvan één consult bestaat uit een gezamenlijk gesprek tussen leidinggevende, werknemer en bedrijfsmaatschappelijk werk. In dit driegesprek wordt psycho-educatie gegeven over de effecten van rouw en wordt er gekeken welke mogelijkheden er zijn voor (gedeeltelijke) werkhervatting in het geval van een curatieve begeleiding. Wanneer rouwbegeleiding preventief wordt ingezet, is de insteek van het driegesprek hoe verzuim kan worden voorkomen. Ook zijn er in het traject drie terugkoppelmomenten: de intake, de tussentijdse rapportage en de eindrapportage.



Hoofdstuk 3. De praktijk

3.1 De rol van de werkgever

Rouw komt veelal voort vanuit de privésituatie. Een werknemer die een ouder verliest, een werknemer die een partner verliest, een werknemer die een kind verliest. Maar ook een werknemer die zijn partner verliest door een scheiding, of een werknemer die de kinderen niet meer of veel minder ziet door een scheiding. De werkgever is vanzelfsprekend niet verantwoordelijk voor het privéleven van zijn werknemers. Maar een werknemer is een mens die problemen van zijn werk mee naar huis neemt, en een mens die problemen van thuis meeneemt naar zijn werk.

In de visie van 365 zijn mensen gelukkig als de dingen die zij belangrijk vinden, goed geregeld zijn. Of het nu gaat om een goed pensioen of de juiste school voor de kinderen. Als je als mens goed functioneert, zowel op je werk als in je privéleven, zit je goed in je vel. En dat gevoel start niet op maandagochtend om 9 uur, net zomin als dat eindigt (of bijvoorbeeld start) op vrijdagavond 6 uur. Bij duurzame inzetbaarheid gaat het om hoe een mens zijn verschillende rollen, passies en kwaliteiten zo goed mogelijk met elkaar combineert. Dat kan als je iets doet waar je energie van krijgt, bij een werkgever waar je in gelooft en die in jou gelooft, met een baan die bij je past. Met andere woorden een werkgever die er voor je is, als je een extra - vaak onverwachte en ongewenste - rol erbij krijgt namelijk die van een rouwende.

De werkgever heeft bij rouw de gelegenheid er te zijn voor zijn werknemer. Vanuit sociaal werkgeverschap maar ook vanuit het voorkomen of het zoveel mogelijk beperken van uitval. Het onderzoek toont aan dat met begeleiding op basis van de methodiek Arbeid en Rouw® er sprake is van een forse verzuimreductie. Een korte reksom op

basis van de uitkomsten van het onderzoek leert dat de besparing voor een werkgever € 9.400 bedraagt wanneer een werknemer op de juiste wijze wordt begeleid. Nog beter is om verzuim te voorkomen en de effecten van rouw preventief bespreekbaar te maken met uw werknemer.

Wellicht makkelijker gezegd dan gedaan. De ene werkgever weet prima de effecten van rouw bespreekbaar te maken, de andere werkgever vindt dit een lastig thema. Sommige werkgevers kunnen ver gaan in het beschermen van zijn werknemers om weer te gaan starten met het werk. Het bespreken van de effecten van rouw loont. En als een werkgever daar moeite mee heeft, dan kan de bedrijfsmaatschappelijk werker daarbij ondersteunen. Dit zijn professionals die getraind zijn in het bespreekbaar maken van psychosociale problematiek, die van invloed zijn op het functioneren van uw werknemer.

Uit het onderzoek blijkt dat collega's en leidinggevenden belangrijke krachtbronnen zijn voor werknemers. De werkgever kan dus een belangrijke bijdrage leveren aan het rouwproces van de werknemer. Een bijdrage die leidt tot een win-win situatie. De werknemer voelt zich gesteund en is zeer waarschijnlijk beter in staat het dagelijks functioneren te combineren met het verwerken van het verdriet. De werkgever heeft een zeer waarschijnlijk een werknemer die niet uitvalt of die eerder kan reïntegreren.

Een praktijkvoorbeeld

Een man (vader van 2 kinderen van 4 en 6 jaar) verliest zijn partner op 35-jarige leeftijd door een verkeersongeval. De leidinggevende heeft de werknemer kort gesproken na het overlijden en heeft de uitvaart bijgewoond. De collega's hebben veel kaartjes gestuurd en bellen hem regelmatig. Iedereen leeft mee en is nog steeds ontdaan over wat



er gebeurd is. De werknemer meldt zich een week na het overlijden ziek. De leidinggevende heeft begrip voor de situatie en volgt het verzuimprotocol niet. Immers de werknemer heeft al genoeg aan zijn hoofd. De werknemer wordt – op basis van gemaakte afspraken – in de derde week van verzuim opgeroepen bij de bedrijfsarts. De bedrijfsarts erkent het feit dat de werknemer niet 100% in staat is zijn werk te verrichten, maar oordeelt dat er medisch gezien geen sprake is van arbeidsongeschiktheid. De bedrijfsarts stelt rouwbegeleiding door bedrijfsmaatschappelijk werk voor als interventie. Na akkoord van de leidinggevende start de rouwbegeleiding. Op basis van de analyse van de intake beslist bedrijfsmaatschappelijk werk het driegesprek (werkgever – werknemer – bedrijfsmaatschappelijk werk) naar voren te halen in de begeleiding. De werknemer benoemt dat hij een hoge drempel ervaart voor terugkeer naar het werk, omdat er zo weinig contact is geweest. In het driegesprek komen partijen in gesprek wat het verlies nu in de praktijk betekent en welke aanpassingen er bevorderend kunnen werken. De aanpassingen in werktijd, vanwege het wegbrengen en ophalen van de kinderen bij de opvang, waren zeer welkom. Ook werden er afspraken gemaakt over welke mogelijkheden er waren. Na het driegesprek is er een start gemaakt met de reïntegratie en verliep de reïntegratie zeer voorspoedig. In de evaluatie geven zowel de leidinggevende als de werknemer aan het was goed dat een professioneel het proces heeft begeleid bij het inpassen van de rouw in de werkomgeving.

3.2 Praktische tips

Voor de werkgever is het bij rouw van belang zorg te dragen voor helder beleid, goede informatie (voorziening), opvang en nazorg. Hier volgen een aantal praktische tips met bijbehorende checklist.

Zorg dragen voor een helder beleid rondom melding van overlijden. Draag zorg dat de juiste informatie beschikbaar is en dat de juiste maatregelen genomen kunnen worden:

- Bij wie kan een werknemer zich melden wanneer er sprake is van het verlies van een dierbare? Personeelszaken of direct leidinggevende?
- Wie verifieert het bericht als het een overlijden van een personeelslid betreft?
- Welke overdracht van taken dient er plaats te vinden en wie pakt dit op?
- Wie gaat er na welke informatie rondom het overlijden wel of juist niet gedeeld mag worden met collega's?
- Wie treedt er in contact met de familie van de overleden werknemer?
- Wie bespreekt of er collega's en eventuele vertegenwoordiging van de organisatie wel of niet de condolëance of uitvaart mogen bijwonen?
- Is het plaatsen van een overlijdensadvertentie wel of niet acceptabel voor de nabestaanden?
- Worden collega's wel of niet in de gelegenheid gesteld om de uitvaart bij te wonen?

Draag zorg voor een eenduidige manier van informatievoorziening binnen en buiten de organisatie:

- Wie informeert de naaste collega's?
- Bij welk overlijden worden alle collega's wel ingelicht?
- Wie informeert de klanten wanneer het een overlijden van een werknemer betreft met regelmatig c.q. veel klantcontact? En op welke manier vindt deze communicatie plaats?



Draag zorg voor de juiste opvang op het moment dat het overlijden van een werknemer (of een dierbare) leidt tot veel commotie op de werkvloer:

- Beleg een werkoverleg of een gezamenlijk overleg waarin het overlijden wordt besproken
- Beoordeel in hoeverre er professionele hulp noodzakelijk is
- Overleg met professionals in hoeverre extra hulp nodig is voor die collega's die recent een groot verlies hebben geleden
- Als er sprake is van een schokkende gebeurtenis (bijvoorbeeld overlijden na een ongeval of zelfdoding) is het raadzaam te overleggen in hoeverre professionele hulp nodig is. U kunt hiervoor contact opnemen met uw dienstverlener op gebied van bedrijfsgeeneeskunde of met de calamiteitservice van de dienstverlener.

Draag zorg voor een goede nazorg voor de rouwende werknemer:

- Bespreek op welk moment de werknemer in staat is te spreken over terugkeer naar het werk
- Zorg dat er op de eerste dag van terugkeer naar het werk tijd is om rustig met elkaar van gedachten te wisselen
- Bespreek met de werknemer of het takenpakket en de werkdruk haalbaar zijn en of er aanpassingen nodig zijn
- Bespreek met de werknemer of hij voldoende steun heeft en of er ondersteuning gewenst is
- Zorg dat er het eerste jaar een paar momenten worden gepland om rustig te bespreken hoe het met de werknemer gaat
- Overleg drie maanden voor eerste sterfdatum of de werknemer een dag vrij wil op de sterfdag
- Noteer de sterfdatum in de agenda en stuur de werknemer een kaartje of een bos bloemen
- Bespreek na het eerste jaar of de werknemer nog behoefte heeft aan een overlegmoment of dat de normale draad van overleg weer kan worden opgepakt



Handige links en bronnen:

- Bax, E., Verlies en rouw op het werk. Amsterdam: Boom Onderwijs.
- Keirse, M. (2003). Helpen bij verlies en verdriet. Tiel: Lannoo.
- Stroebe, Hansson, Schut en Stroebe (2008), Handbook of Bereavement Research and Practice, Washington DC: American Psychological Association
- Thesis Arbeid en Rouw (Neijenhuis, 2012), nog niet gepubliceerd
- www.landelijksteunpuntrouw.nl

Wilt u meer weten?

Voor meer informatie kunt u terecht bij uw vaste contactpersoon van 365. Of neem contact op via 030 299 64 44 of info@365.nl.

Over 365

365 bouwt voort op 20 jaar expertise in de bedrijfsgeneeskunde, zakelijke dienstverlening en HR-consultancy. De dienstverlening is getoetst en gebaseerd op een wetenschappelijk fundament. De ruim 1.350 professionals leveren dagelijks gespecialiseerde dienstverlening aan 70.000 werkgevers en ruim 1 miljoen werknemers.

365 werkt met een integrale aanpak vanuit verschillende pijlers aan de duurzame inzetbaarheid van mensen. 365/ArboNed stimuleert en ondersteunt organisaties om arbeidsverzuim van werknemers aantoonbaar te verlagen en laag te houden. 365/KeurCompany stimuleert en ondersteunt organisaties om uitval van werknemers te voorkomen en aan hun wettelijke verplichtingen rondom gezond en veilig werken te voldoen. 365/Zin inspireert organisaties om de bevologenheid van werknemers te vergroten.

Voor 365 is het belangrijkste organisaties en mensen uit te dagen werk als energiebron in de context van ieders leven te brengen. 365 dagen per jaar. Want elke dag is belangrijk.

Contact

Zwarte Woud 10
3524 SJ Utrecht

Postbus 85091
3508 AB Utrecht

info@365.nl
tel: 030 299 64 44
www.365.nl