



CNV

Hoe werkt rouw? | handreiking rouw op de werkvloer - editie onderwijs

Hoe werkt rouw?

handreiking rouw op de werkvloer

www.cnv.nl/rouw

EDITIE ONDERWIJS

Hoe werkt rouw?

handreiking rouw op de werkvloer

EDITIE ONDERWIJS

Feit is dat er op rouw geen aan- en uitknop zit

■ eerste druk: september 2022

■ colofon

Dit is een uitgave van het **CNV** in samenwerking met Manu Keirse
Tiberdreef 4 | 3561 GG Utrecht | T 030 75 11 007 | rouw@cnv.nl | www.cnv.nl/rouw

Auteurs Miriam de Rooij, Kees de Vos | **m.m.v.** Loes Dreschler, Saskia Engbers, Jacomijn Kruisbrink

Vormgeving Robert-Paul van Hardeveld

Beeldredactie Bernadine de Mooij | **Beeld** Archief CNV Vakmensen, tenzij anders vermeld

Grafische verzorging Media Point B.V. Heerhugowaard | **September 2022**

ISBN 978-90-830836-5-0

Vooraf

Vroeg of laat krijgen we er allemaal mee te maken: het verlies van iemand die ons lief is. Een ouder, een partner, een kind... De dood kan diep ingrijpen en ons leven totaal op z'n kop zetten.

Hoe je zo'n moeilijke periode doorkomt, is voor iedereen anders. Elk verdriet is uniek, elk gemis verschillend, net als elke school, groep, klas of elk leerjaar weer anders is. Maar feit is dat er op rouw geen aan- en uitknop zit. Het verdriet is er, maakt deel uit van de leerkracht of medewerker en gaat dus mee naar het klaslokaal, het schoolplein, de docentenkamer. Hoe belangrijk is het dat er dan een veilige werkvloer is. Waar kennis over rouw is. Evenals begrip, tijd, ruimte én creativiteit om te onderzoeken wat een rouwende werknemer nodig heeft.

Juist in het onderwijs is de druk hoog om het werk snel en 'als vanouds' weer op te pakken. De loyaliteit aan leerlingen, aan collega's, aan de school of de onderwijsinstelling is vaak groot. Met als gevolg dat rouwende werknemers lang blijven doorwerken. Ook als dat ten koste van henzelf gaat. Dat blijkt wel uit het onderzoek dat CNV Onderwijs eind 2021 heeft laten uitvoeren: 1 op de 10 werkenden in het onderwijs valt op een later moment alsnog langdurig uit. In het hoger onderwijs is dat zelfs 1 op de 5.

Rouw op school verdient meer aandacht. Dat is in het belang van leerkrachten, onderwijs-ondersteunend personeel en het management, én daarmee in het belang van leerlingen, studenten en collega's. Rouw op school heeft heel eigen uitdagingen. Daarom hebben we gekozen voor een speciale Onderwijs-editie van de eerder verschenen CNV-handreiking Hoe werkt rouw? Om nog beter te focussen op de vraag: wat heeft iemand nodig om terug te komen op school én vervolgens aan het werk te blijven?

We hopen van harte dat deze Onderwijs-editie helpend is bij de terugkeer van een leerkracht die een ingrijpend verlies is overkomen.

Daniëlle Woestenberg
CNV Onderwijs





Inhoud

Vooraf	3
Handreiking rouw op de werkvloer	9
Inleiding	9
1. Rouw en werk horen bij elkaar	11
2. Als je hoort van een ingrijpend verlies	14
3. Terug naar de werkvloer	19
4. De eerste keer weer terug op het werk	24
5. Weer aan het werk zijn	28
6. Na verloop van tijd	33
7. Trainingen	38
8. Een greep: boeken, social media en podcasts	39
Interviews	42
Manu Keirse: 'Ja, ook in het onderwijs horen rouw en werk bij elkaar'	42
Judith van Ommen: 'Sint en kerst waren één groot toneelstuk'	46
Inge van der Velde: 'De arbo-arts vond dat ik weer voor de klas moest'	48
Karine Woensdregt: 'Snel oplappen is iets anders dan herstellen'	50
Zeven lessen van rouwdeskundige Manu Keirse	53
Les 1 - Rouwen is normaal gedrag van normale mensen	53
Les 2 - Luisteren is helend	53
Les 3 - Werken is heilzaam voor iemand die rouwt	55
Les 4 - Verlies overleven is heel hard werken	55
Les 5 - Ruimte geven aan verdriet helpt je als bedrijf verder	56
Les 6 - Iemand goed opvangen op de eerste werkdag is cruciaal	56
Les 7 - Meer leren over rouw is van belang voor elke leidinggevende	57
Bijlage: Onderzoek onder onderwijzend personeel	60
Bijlage: Checklist voor leidinggevenden	67
Ruimte voor aantekeningen	72

*‘Als je een groot verlies wilt overleven,
is het - juist op de werkvloer - belangrijk dat er
mensen zijn die contact leggen en naar je luisteren.’*

Manu Keirse

Inleiding

In Nederland overlijden elk jaar bijna 152.000 mensen. Zij laten geliefden achter: een partner, een kind, een ouder. Mensen die rouwen om het verlies van een dierbare en die hun verdriet ook meenemen naar het werk. Als zij in het onderwijs werken: naar de school, de klas, de onderwijsinstelling.

De Onderwijs-editie van 'Hoe werkt rouw?' is geschreven voor werkgevers, leidinggevendenden, hr-medewerkers en collega's in het onderwijs. Voor iedereen die op school of op een onderwijsinstelling te maken krijgt met een rouwende collega. Deze handreiking is tot stand gekomen in samenwerking met Manu Keirse, klinisch psycholoog en specialist op het gebied van verlies en verdriet. We hebben geput uit verschillende gesprekken en mailwisselingen die plaatsvonden tussen februari 2020 en mei 2022. Ook hebben we met Keirses toestemming gebruik gemaakt van zijn boek *Helpen bij verlies en verdriet. Een gids voor het gezin en de hulpverlener* (Lannoo, 2017). Een andere belangrijke bron voor deze handreiking is *Rouw op het werk, het bespreken waard. Werk als krachtbron in nieuwe methodiek Arbeid en Rouw van ArboNed* (2012). Evenals het boek *Aan de slag met verlies, coachen bij veranderingen op het werk* van Riet Fiddelaers-Jaspers en Jakob van Wielink (Ten Have, 2012).

En dan zijn er natuurlijk de onderzoeken van CNV Onderwijs begin 2022 en van CNV Vakmensen in december 2019. Daarin waren de vele persoonlijke en vaak uitgebreide reacties van leden met verlieservaringen voor ons van onschatbare waarde. Uit al die verhalen blijkt dat ieders rouwproces anders is, elk verlies uniek. Maar er is een duidelijke rode draad: als je een groot verlies wilt overleven, is het - juist op de werkvloer - belangrijk dat er mensen zijn die contact leggen en naar je luisteren. En dat er schooldirecteuren en afdelingshoofden zijn die maatwerk bieden.

Als iemand te maken krijgt met een groot verlies, zijn er momenten waarop het belangrijk is dat leidinggevendenden en collega's scherp zijn en zich bewust zijn van de impact die hun optreden heeft op de werknemer die rouwt. Die momenten benoemen we in deze handreiking, met praktische tips en geheugensteuntjes. Algemene momenten die gelden voor iedereen die rouwt, maar ook specifieke situaties en gevoelens die gelden voor werken in het onderwijs. Zoals het vaak grote verantwoordelijkheidsgevoel dat leerkrachten en docenten hebben voor hun leerlingen op school. Ze willen niet dat de kinderen of tieners lijden onder hun sores. Niet zelden botst dat met het eigen welzijn. Het plichtsbesef in de onderwijswereld is vaak groot: the show must go on. Dus wordt er daags na een begrafenis Sinterklaas gevierd of op schoolreisje gegaan.

Bij elk hoofdstuk staat een lijstje met tips en een lijstje met suggesties als geheugensteuntje. We noemen het bewust geen checklist, dan zou het te snel het karakter krijgen van een afvinklijstje. Dat is nadrukkelijk niet de bedoeling. Het gaat erom dat activiteiten die van toepassing zijn met aandacht en zorg worden uitgevoerd. Niet alle genoemde suggesties zijn altijd nodig.

Verder zijn bij elk hoofdstuk persoonlijke ervaringen van leerkrachten en docenten opgenomen. Met elkaar vertellen zij het verhaal van wat goed ging, wat niet goed ging en wat er beter kan als een leerkracht of docent het werk weer oppakt na een groot verlies. Zij vertellen het echte verhaal. Dichterbij kunnen we niet komen.

1. Rouw en werk horen bij elkaar

Rouw is geen ziekte of een psychische aandoening. Maar je kunt er goed ziek van zijn. Je kunt er ook behoorlijk door veranderen. Dat is lastig als je in het onderwijs werkt. Je bent niet dezelfde enthousiaste, veerkrachtige, alerte, vrolijke, creatieve of accurate leerkracht of docent als vóór het grote verlies. Dat is op zich geen reden om weg te blijven uit het leslokaal. Rouw hoort bij het leven en dus ook bij werken.

Om een ingrijpend verlies te overleven, kan het helpen om weer aan het werk te gaan. Werk geeft structuur aan het leven en biedt iemand die rouwt de mogelijkheid om zich weer te verbinden aan anderen. Werken is vaak helend. Ook als je in het onderwijs werkt en dagelijks te maken hebt kinderen, tieners of studenten.

In de praktijk pakt het helende en verbindende aspect van werken niet altijd zo uit. Het omgekeerde kan maar zo het geval zijn: de school of onderwijsinstelling als bron van frustratie, ziekte of zelfs langdurige uitval. Want rouw botst regelmatig met het grote verantwoordelijkheidsgevoel van onderwijzers voor hun leerlingen of studenten. Het gevoel dat ze de hele dag 'aan' moeten staan. Dat hun leerlingen een vrolijke en aandachtige leerkracht verdienen. Docenten hebben vaak de overtuiging dat leerlingen niet de dupe mogen zijn van hun verdriet. Dat de veranderingen die er sinds het verlies zijn, er eigenlijk niet mogen zijn. Zijn die opvattingen te sterk, dan is werken niet helend.

Werken is alleen helend en verbindend als er op de werkvloer een sfeer is van erkenning, acceptatie en zorg. Daarvoor is kennis over rouwen nodig. Schooldirecteuren, afdelingshoofden, teamleiders en collega's die te weinig van rouw afweten, kunnen met de beste bedoelingen een rouwende behoorlijk voor de voeten lopen. Door bijvoorbeeld plicht voorop te stellen, gemis te negeren, teveel van de leerkracht te vergen, niet goed te luisteren of behoeftes zelf in te vullen.

Kortom: hoe werkgevers, leidinggevenden of collega's omgaan met rouwende werknemers kan iemands rouwproces verzwaren of juist verlichten. En de prijs die medewerker en school of onderwijsinstelling betalen als dat niet goed verloopt, is vaak hoog. Die prijs kan bestaan uit demotivatie, hoog ziekteverzuim, slechte resultaten, ongelukken, conflicten met leerlingen, ouders of studenten en een slechte naam.

Aan de andere kant geldt: hoe deskundiger en professioneler op de werkvloer wordt gereageerd, hoe sneller de werknemer zich weer kan richten op het werk en de doelstellingen van de school of instelling. Een goede ondersteuning levert saamhorigheid

op tussen collega's, en een gezonde werksfeer. Het is bovendien goed voor het imago van de school of onderwijsinstelling als die bekend staat als menselijke, betrokken werkgever, waar men oog heeft voor het wel en wee van werknemers.

3 dingen die je over rouw moet weten

Er zijn 3 algemene uitgangspunten die essentieel zijn als je een werknemer in rouw begeleidt. Deze uitgangspunten zijn de basis voor al het handelen en communiceren voor jou als leidinggevende of collega. Ze dragen eraan bij dat werken helend kan zijn voor de rouwende werknemer:

1. Een medewerker die rouwt, neemt het verdriet mee naar het werk

Vroeg of laat krijgt iedereen te maken met verlies in het leven. Rouwen hoort bij het leven en het is belangrijk dat iemand die rouwt zo snel mogelijk weer verbinding krijgt met de werkvloer. Daarbij moeten leidinggevend en collega's zich realiseren dat het verdriet een onderdeel is van de medewerker die een ingrijpend verlies heeft meegemaakt. Degene die rouwt, neemt het verdriet mee naar het werk. Ook als dat werk plaatsvindt te midden van kinderen, tieners of studenten. Werken met kinderen of tieners is geen reden om werknemers te vragen hun verdriet bij de ingang van het hek van de school of de onderwijsinstelling achter te laten, om het weer mee te nemen als de dag erop zit. Het is wel een extra goede reden om de werknemer met zorg en aandacht te begeleiden bij de re-integratie.

2. Een medewerker die rouwt, heeft vooral nodig dat er naar hem of haar wordt geluisterd

Collega's en leidinggevend en moeten bereid zijn om te luisteren naar de rouwende. Alles begint bij contact leggen. En dus bij luisteren. Niet alleen de eerste dagen, maar ook in de periode daarna. Leren leven met een groot verlies is een proces van weken, maanden, jaren.

3. Elke verlieservaring is uniek en vraagt daarom om maatwerk

Elke werknemer en elke situatie is uniek. Daarom vraagt elke situatie om maatwerk. Een goede opvang van een medewerker die een ingrijpend verlies heeft geleden, staat of valt bij de bereidheid om werkprocedures aan te passen, zonder hiervoor iets terug te vragen. Soms gaat het om heel kleine aanpassingen. Zoals het tijdelijk aanpassen van de werktijden om kleine kinderen eerst naar de opvang te kunnen brengen. Of het bieden van een ruimte in de school of onderwijsinstelling om even tot rust te kunnen komen. Soms zijn grotere aanpassingen nodig. Zoals een onderwijsassistent vrijmaken om voor een bepaalde periode de collega dagelijks te ondersteunen in de klas.

Om passend maatwerk te leveren, is het belangrijk om goed te luisteren naar de rouwende én te weten hoe rouw werkt. Maatwerk gaat in eerste instantie niet over vakantiedagen opnemen of het salaris. Het gaat over het inrichten van het werk op zo'n manier dat het een werknemer lukt om weer aan de slag te gaan. Én op zo'n manier dat die voor kinderen en tieners veilig en gezond is.

Samenvattend: zoals verlies onlosmakelijk verbonden is met leven, zo is rouw onlosmakelijk verbonden met werk. Rouw en werk horen bij elkaar en daar moeten we naar handelen. Met een luisterend oor, kennis van zaken, zorg, aandacht en flexibiliteit.

|||||

'Ik durfde het tegen niemand te zeggen maar ik vond het moeilijk om alles van mezelf in de klas te geven. Ik wilde de energie die ik had liever aan mijn eigen kinderen geven. Die moesten opeens verder zonder vader. Alle problemen en probleempjes van mijn leerlingen waren kleiner dan die van mij en mijn kinderen. Ik voelde me zo schuldig dat ik dat dacht.' **Eline (46)**

|||||

'Of ik mijn verdriet over mijn grootvader tijdens mijn werk op school even in een laatje kon stoppen. De kinderen hadden er last van, zei mijn stagebegeleider.' **Rachelle (20)**

|||||

'Ik kies niet zo snel voor mezelf. Er is gewoon heel veel werk te doen en ik vind dat kinderen recht hebben op goed onderwijs. Ik had wel iemand kunnen gebruiken die me had verteld dat er mogelijkheden waren om voor mezelf te kiezen.' **Emma (27)**

|||||

'Ik was niet op het idee gekomen om verlof op te nemen. Ik ken niemand die verlof opneemt. Maar ik ken eigenlijk ook niemand die zijn partner op zo'n jonge leeftijd is verloren. Mijn collega's ook niet. De sfeer bij ons op school is er een van: 'Niet klagen maar doorgaan.' En dus ging ik door. Alsof het om een kapotte auto ging. Een persoonlijk probleem waar niemand onder mocht lijden.' **Isabelle (32)**

|||||

'Ik kon helemaal geen empathie opbrengen voor kleuterleed van alledag. Daar voelde ik me zo schuldig over. Ik was niet de leerkracht die ik wilde zijn.' **Wilma (56)**

2. Als je hoort van een ingrijpend verlies

De opvang van een werknemer op de werkplek begint op het moment dat de werkgever en de collega's horen dat een medewerker een groot verlies is overkomen. Neem als leidinggevende zo snel mogelijk contact op. Doe dat zorgvuldig en luister goed naar de rouwende. Dan hoor je wat vervolgens belangrijk is. Stem eventueel een aantal praktische zaken af, zoals aan wie een klas of taken kunnen worden overgedragen en wie er geïnformeerd moeten worden. Maak samen een lijstje en spreek af wie dit afhandelt. Vraag ook wat de werknemer wil dat er verteld wordt en wanneer.

Stel de collega's van de medewerker op de hoogte van wat er is gebeurd. Stel ze ook in de gelegenheid om te condoleren of om bij de uitvaart aanwezig te zijn, als dat mogelijk is. Rituelen helpen emoties bespreekbaar te maken. Als er geen contact is geweest tussen de rouwende werknemer en collega's na een groot verlies, dan is het extra moeilijk om weer terug te gaan naar de werkvloer.

Ga na welke andere groepen op welke manier moeten worden geïnformeerd over wat de collega is overkomen. Denk daarbij aan:

- eigen groep of (mentor)klas
- overige leerlingen op de school
- ouders
- studenten
- stagebedrijven
- externe contacten (waaronder andere scholen waarmee de betrokken medewerker contact heeft)

Of andere betrokkenen moeten worden geïnformeerd, wanneer en op welke wijze is sterk afhankelijk van de situatie. Als een kind van een leerkracht van de basisschool plotseling sterft, is het belangrijk dat ouders van de leerlingen snel goede informatie krijgen. Het nieuws zal grote impact hebben op de kinderen van de school. Het is belangrijk dat ouders daar goed op kunnen reageren. Overlijdt een ouder van een docent aan een hbo-instelling dan is belangrijk dat studenten weten dat de docent door omstandigheden niet bereikbaar is. Het is minder belangrijk dat de precieze omstandigheden dezelfde dag nog uit de doeken worden gedaan.

Ook de dag in het schoolseizoen doet ertoe. Voor de communicatie maakt het uit of bijvoorbeeld een partner van een collega middenin de zomervakantie overlijdt of in een

gewone schoolweek. Is er net een schoolreisje gepland, staan er CITO-toetsen voor de deur? Zijn er toevallig klassen op kamp? Is (een leerling uit) de klas van de rouwende bijvoorbeeld al eens met een ingrijpend verlies geconfronteerd? Welk activiteiten staan er op het programma? Zijn er bijzondere evenementen, vrije dagen, examens? Er is geen draaiboek te maken voor de communicatie: elke situatie is uniek. Het is daarom belangrijk om de tijd te nemen om na te gaan:

- welke groepen er betrokken zijn bij deze collega
- hoe de verschillende groepen in deze situatie het best kunnen worden geïnformeerd
- welke omstandigheden in acht moeten worden genomen
- of de medewerker die rouwt het eens is met de acties die worden ondernomen. Vul niet iets zelf in maar stem af. Als een rouwende er liever niet bij betrokken wil worden, kan hij of zij dat aangeven.

Loop zorgvuldig en met aandacht de groepen en situaties na. Doe dit bij voorkeur met een collega die de klas van de betrokken collega goed kent.

Zorg er verder voor dat er contact is met de rouwende tijdens de dagen tussen overlijden en uitvaart. Als het kan, ga als leidinggevende in die eerste dagen bij de medewerker langs. Neem de tijd om te vragen wat er is gebeurd. Luister vooral.

.....
‘Verdriet is geen ziekte.

Het is volkomen normaal gedrag.’

Manu Keirse
.....

Geheugensteun

- Neem contact op met de werknemer en vraag wat er is gebeurd. Overleg indien mogelijk en gewenst over het inlichten van naaste collega’s en het overnemen van werkzaamheden.
- Zet op een rijtje wie er geïnformeerd moeten worden (leerlingen, ouders, studenten, collega’s, stagiaires)
- Regel vervanging als dat nodig is.
- Zet een afwezigheidsmelder aan in het e-mailadres van de werknemer.
- Controleer de agenda van de werknemer, zeg afspraken voor de komende dagen af en toets lopende zaken op prioriteit.

- Stuur een condoleancebrief naar de werknemer en eventueel bloemen.
- Licht collega's (en eventueel leerlingen en studenten) in over de uitvaart en stel hen in de gelegenheid om die te bezoeken.

Tips

- Bezoek de werknemer thuis in de dagen voordat hij weer aan het werk gaat. Dit kan een leidinggevende doen, maar ook een naaste collega. Luister vooral naar wat er is gebeurd en wat de werknemer ervaart.
- Vraag tijdens dat eerste bezoek niet wanneer de werknemer weer naar school of de onderwijsinstelling komt. Wel kun je vragen wanneer de werknemer eraan toe is om te praten over hervatting van werkzaamheden. Pas als de werknemer aangeeft dat hij erover wil praten, plan je een afspraak in om te bespreken wat de werknemer nodig heeft om (een gedeelte van) het werk weer op te pakken.

|||||

'Nog geen twaalf uur na het onverwachtse overlijden van mijn vader sprak de schooldirecteur mijn voicemail in. Gecondoleerd. Onmiddellijk daarna vroeg hij of ik een en ander wilde regelen aan vervangend lesmateriaal. De vraag hoe het met me ging, is niet gesteld. Mijn man kreeg die vraag op zijn school wel. Terwijl het om zijn schoonvader ging.' **Alicia (41)**

|||||

'Na de plotselinge dood van de dochter van een leerkracht informeerden we direct alle betrokkenen op school. Maar we vergaten een andere school in de stad te informeren. Daar viel deze leerkracht regelmatig in. De schok was daar enorm toen in de loop van de dag het nieuws binnensijpelde dat Johans dochter was omgekomen bij het verkeersongeluk. We hadden niet aan die collega's gedacht.' **Manuel (62)**

|||||

'Na het overlijden van mijn moeder kreeg ik een kort bericht van mijn leidinggevende. Hij condoleerde me en verwachtte me twee dagen na de begrafenisdienst weer op het werk. Toen ik moest beginnen, wist ik 's ochtends niet hoe ik de brug moest slaan tussen wat was gebeurd en het gewone leven op mijn werk. Nee, ik had niemand van mijn werk gesproken in de week tussen haar sterven en de begrafenis, dat hielp inderdaad niet echt. Ik heb me toen ziekgemeld.' **Koen (23)**



‘Mijn collega’s en directie reageerden erg betrokken en begripvol. Ik kreeg alle tijd, voelde geen druk om zo snel mogelijk mijn werk te hervatten. Ze waren ook attent. Met berichtjes, bloemen, kaarten, zo maar iets lekkers langsbrengen. Dat voelde heel fijn. Ik werd gezien met mijn verdriet.’ **Jinte (28)**



‘Niemand zei wat. Er was niet eens een kaart gestuurd namens het team. Alsof er niets was gebeurd.’ **Gerjanne (29)**



‘Neem de tijd die je nodig hebt’, zei mijn leidinggevende bij de condoleance. Daarna hoorde ik wekenlang niets meer. Ik begreep niet wat hij bedoelde. Tijd nodig voor wat? Om te accepteren dat mijn kind was doodgegaan? Zelfs aan honderd jaar zou ik niet genoeg hebben.’ **Marijke (41)**



‘Op de begrafenis van mijn man zei een collega: ‘We gaan je helpen om weer terug te komen op het werk’. Ik had het gevoel dat hij voorstelde om Chinees te leren. Of om op blote voeten de K2 te beklimmen. Maar ik herinner me ook dat er een sprankje hoop door me heen flitste. Zou het bestaan dat ik op een dag weer naar mijn werk zou gaan?’ **Miriam (46)**



3. Terug naar de werkvloer

Na de uitvaart wil de een graag weer aan het werk, een ander kan er als een reus-achtige berg tegenop zien. Ga als teamleider of directeur met de medewerker in gesprek. Luister goed wat er in het leven van hem of haar speelt. Overleg wanneer hij of zij in staat is om te praten over het oppakken van werkzaamheden. Is de medewerker daar nog niet toe in staat, houd dan wel contact. En houd daarin ook het initiatief. Denk niet: hij of zij meldt zich wel weer als het beter gaat.

Om contact te houden stel je specifieke en kleine vragen en voor alles geldt: luister goed naar het antwoord. Voorbeelden van specifieke of kleine vragen zijn:

- Hoe gaat het vandaag met je?
- Hoe was het gisteren met je?
- Wat heb je nodig?
- Wat heb je van mij nodig?

Als de verhoudingen goed zijn, kan werken helpen om het ritme van het leven weer op te pakken. Maar een medewerker kan hulp nodig hebben om zich weer te verbinden aan de structuur die werk geeft. Of aan de sociale interactie in en rond de school of de onderwijsinstelling. Geef aan dat je wilt praten over wat er nodig is om de medewerker weer werkzaamheden te kunnen laten oppakken. Vraag concreet waarmee jij als leidinggevende kunt helpen. Is er iets wat de afdelingsleider of wat collega's kunnen doen? Of een klassenassistent? Andere vragen zijn bijvoorbeeld: waarom kan werken op dit moment niet? Waar zie je tegenop? Wil je dat collega's wel of juist niet praten over wat er is gebeurd en wat dat met je doet? Zijn er taken waar je wel naar uitkijkt? Wil je dat ouders apart worden geïnformeerd en zo ja, wil je dat graag zelf doen? Wil je juist dat de school ouders en leerlingen informeert? Wil je dat studenten op de hoogte worden gesteld van wat jou is overkomen?

Maatwerk

Luister je goed, dan weet je wat een medewerker kan helpen om terug te komen. Bied maatwerk. Heeft de leerkracht of docent slechte nachten of de zorg voor jonge kinderen die naar school of kinderopvang moeten worden gebracht, dan kun je voorstellen om de werktijden aan te passen. Heeft iemand last van concentratieverlies, kijk dan of het werkpakket aangepast kan worden door taken die veel aandacht vragen eruit te halen. Kan de aanwezigheid van een onderwijsassistent de werkdruk verlichten? Wil iemand wel lesgeven maar geen contact met ouders, bekijk dan de mogelijkheden om dat deel tijdelijk over te dragen aan iemand anders. Geef duidelijk aan voor welke

periode deze aangepaste werkzaamheden in eerste instantie duren. Leg vast dat je na bijvoorbeeld twee weken met elkaar bespreekt hoe het gaat. Vervolgens kun je zo nodig (een deel van de) aanpassingen weer met een afgesproken periode verlengen, zonder er iets voor terug te vragen, bijvoorbeeld in de vorm van salaris.

Voorbeelden van maatwerk:

- Taken organiseren die wel mogelijk zijn en voldoening bieden (materialenkast opruimen of repareren, lessen schrijven) en vervanging regelen voor huidige taken die tijdelijk niet meer passen
- Onderwijsassistent toevoegen
- Vervanging regelen voor een aantal extra pauzemomenten op de dag
- Rustige ruimte beschikbaar stellen om te pauzeren
- Werktijden aanpassen
- Een deel van de taken uit het werkpakket halen (pleinwacht, vergaderingen bijwonen, oudercontact, bovenschoolse activiteiten, grote organisatietaken als buitenlandse schoolreizen regelen)

De onverbiddelijke schoolkalender

Praat je over het werk weer oppakken, dan hoort daar in het onderwijs onmiddellijk bij dat je kijkt naar de schoolkalender. Die is vaak in beton gegoten. Staat er een schoolreisje op het programma waar al weken naartoe wordt geleefd? Een kerstuitvoering of een musical? Zijn er jarigen, belangrijke toetsen, een eindexamenopdracht? Is het de laatste schoolweek?

Het is goed om vóór de terugkeer te bekijken wat het les- en activiteitenprogramma van de rouwende medewerker vraagt voor de komende periode, én of dat op te brengen en verantwoord is. Een docent die onlangs een groot verlies heeft geleden, kan bijvoorbeeld wellicht beter niet de verantwoordelijkheid voor een schoolreisje dragen. Neem de tijd om de agenda door te nemen en te bekijken wat de komende weken vragen. Het verlangen om voor de leerlingen alles zoveel mogelijk door te laten gaan, is vaak groot en de agenda weinig flexibel. Soms komt het eenvoudigweg niet in het hoofd van een leerkracht op om te zeggen dat iets te veel is en eigenlijk niet kan. Hij of zij wil kinderen of tieners niet de dupe laten worden van verdrietige gebeurtenissen.

Gesprek

Twijfel je als leidinggevende hoe je het gesprek over terugkeer naar de werkvloer en het oppakken van (een deel van de) werkzaamheden aangaat, vraag dan hulp. Een deskundige kan met je meedenken hoe je zo'n gesprek opbouwt. Hij of zij kan ook met je onderzoeken waarom het moeilijk voor jou is om dit te bespreken en wáár jouw moeite precies zit. Het kan bijvoorbeeld zijn dat het verlies van iemand anders je terugbrengt

naar je eigen (oude) verlies. Als je relatie met de werknemer niet goed is of als er redenen zijn waarom het contact je moeilijk afgaat, zoek dan iemand anders die dit op zich neemt.

Praat je met een werknemer over het weer oppakken van de werkzaamheden, zorg er dan in ieder geval voor dat hij of zij zich erkend voelt in het gemis. Benoem het verlies. Benoem de rouwarbeid die moet worden verricht. Stap er niet te snel overheen met opbeurende woorden. Respecteer het als de medewerker niet op het door jou gekozen moment wil praten over gevoelens. Een afwijzing is echter geen reden om het onderwerp daarna nooit meer aan te kaarten. Gevoelens en omstandigheden veranderen. Wellicht dat een gesprek op een later moment wel goed doet.

Bedrijfsarts

Rouwen is heel normaal als iemand een verlies heeft geleden. Het is geen ziekte. Verwijs als leidinggevende daarom een werknemer die rouwt en zich heeft ziekgemeld niet gelijk door naar de bedrijfsarts. Vooral niet in de eerste periode van het rouwproces. Je geeft daarmee het signaal af dat er iets niet goed is.

Luister naar de rouwende, dat is belangrijk, maar problematiseer de zaken dus vooral niet. Ook al uit de rouw zich soms heftig of onhandig. Het belangrijkste, vooral in het begin, is dat er naar de medewerker wordt geluisterd en dat de rouwende zich veilig voelt. Wil je meer weten over hoe je dat doet, lees hierover of win informatie in bij een deskundige [zie de lees- en luistertips op pagina 39].

Geheugensteun

- Vraag waar de medewerker tegenop ziet bij het oppakken van werkzaamheden.
- Bespreek welke maatwerkoplossingen geboden kunnen worden bij praktische problemen.
- Bespreek voordat iemand terugkeert welke informatie er wordt gedeeld met welke groep en hoe. Wil de rouwende zelf leerlingen of ouders informeren? Wil de rouwende dat een collega dat doet? Via een brief, een bijeenkomst? Bereid dit zorgvuldig voor en check altijd bij de rouwende of de uitkomst overeenkomt met zijn of haar wensen.
- Neem regelmatig contact op in de periode dat de werknemer nog niet aan het werk is. Langer dan een week niets horen van de werkvloer, is lang. En hoe langer de periode is dat er geen contact is, hoe hoger de drempel voor een werknemer wordt.
- Leg het initiatief voor contact of acties niet bij de werknemer die rouwt, want dan ligt daar de druk. Houd zelf het initiatief in de contacten.

Tips

- Op de werkvloer gaat veel mis door een gebrek aan kennis over rouw. Met de beste bedoelingen kunnen collega's soms denken dat het goed is om het verlies te negeren. Beleg een teamoverleg voordat de collega die een ingrijpend verlies heeft geleden weer terugkomt. Informeer je van tevoren over hoe rouw werkt en vertel de collega's daarover. Leer ze over het belang van luisteren, vragen stellen, oog hebben voor het verdriet en de moeite om het leven weer op te pakken.
- Sla er wat handboeken op na en deel eventueel informatie over rouw met collega's. Bijvoorbeeld het artikel Rouwlessen van Manu Keirse in dit boekje (zie pagina 51). Of zie de lees- en luistertips op pagina 39.



'De dag na de begrafenis was de Sinterklaasviering. Als het een gewone schooldag was geweest, was ik nog niet naar school gegaan. Maar nu kon het toch niet anders?' **Elzamarie (44)**



'Ik wilde heel graag weer gaan lesgeven, maar per se niet surveilleren in de pauzes in het atrium. Het rumoer en het grote aantal leerlingen zouden veel te hard binnenkomen. Ik was er bij voorbaat bang voor, het voelde heel onveilig. Dat hebben we toen vóór mijn terugkomst besproken. Het was geen punt. Ik werd drie maanden vrijgesteld van surveilleren.' **Lies (32)**



'Mijn moeder overleed op de eerste dag van de zomervakantie. Ik kon niet met mijn gezin op vakantie en was zes weken druk. Eerst de begrafenis regelen, toen het huis opruimen, administratie doen. Mijn directeur gaf me de mogelijkheid om in september alsnog twee weken op vakantie te gaan. Ik was zelf niet op het idee gekomen maar het is zó goed geweest.' **Fabian (52)**



'Mijn directeur zei dat twee dagen genoeg was om een begrafenis te organiseren en dat ik dagelijks de invaller moest bijpraten. De CITO-toetsen naderden namelijk en de kinderen mochten niet de dupe worden van mijn 'privé-omstandigheid'.' **Joanne (33)**



'Ik zat thuis met bijzonder verlof na het overlijden van mijn vrouw. Ik voelde steeds meer druk ontstaan vanuit mijn werkgever om weer aan het werk te gaan. Ik kreeg vaak te horen: volgens de wet hoeven we niets te doen, regel het thuis met je kinde-

ren en kom weer aan het werk. Maar hoe dan? Niemand kon me daarbij helpen. Er was geen draaiboek, geen protocol, geen ervaring. Ik heb het allemaal zelf uit moeten zoeken.’ **Hainz (49)**



‘Mijn vrouw verloor ons kindje in de laatste week voor de zomervakantie. Ik ben die dagen wel naar school gegaan. Er moest veel worden geregeld en ik moest toch afscheid nemen van mijn klas?’ **Keesjan (37)**



‘De eerste dag dat ik weer voor de klas stond na de crematie van mijn nichtje was er een kind uit mijn klas jarig. Ik was vergeten dat voor te bereiden. Toen vond ik het zo triest en raar voor dat meisje dat ik een soort zombie was geworden...’ **Marijne (29)**



‘Toen de uitvaart achter de rug was, belde mijn werkgever en zei: wat heb je veel beleefd in korte tijd en nu is alles gelukkig voorbij. Voor mij begon het toen pas: huis leeghalen, een tuchtzaak omdat mijn vader door een medische fout was overleden, mijn boosheid hierover. Ik kon niet bevatten wat er in tien dagen was gebeurd. Door die opmerking van mijn werkgever stortte ik in.’ **Ilse (35)**



‘Mijn vader overleed in de meivakantie. Dat betekende geen extra dagen om de begrafenis te regelen. In plaats van uitgerust begon ik doodmoe aan die laatste schoolperiode.’ **Corné (49)**



‘Zie je al een stip op de horizon?’ Dat vroeg mijn leidinggevende enkele dagen nadat mijn man was overleden. Ik zag niets. Helemaal niets. Ik vond het een heel vreemde vraag die me verlamde.’ **Femke (52)**



‘Nadat ik anderhalve maand ondergedompeld was geweest in de wereld van ziekenhuis, hospice en een begrafenisdienst regelen, snakke ik naar iets vertrouwds. Mijn werk was een veilige plek waar ik niet elke minuut werd herinnerd aan mijn gemis. Ik begon de maandag na de uitvaart weer met werken. Iedereen wist wat er was gebeurd en ik vond het fijn om het er verder niet over te hebben. Af en toen een schouderklop of knipoog was genoeg.’ **Leonard (38)**

4. De eerste keer weer terug op het werk

De eerste keer terugkeren naar het werk is een grote stap. Structureer de terugkomst, dat helpt bij gevoelens van machteloosheid en onmacht, zowel bij de medewerker die terugkomt als bij collega's. Bereid de terugkomst op het werk daarom met aandacht voor. Bespreek met de werknemer of het goed of misschien zelfs nodig is dat hij of zij thuis wordt opgehaald door een collega. Komt hij of zij zelf naar de school of onderwijsinstelling, zorg dan dat er bij het hek of de ingang iemand staat om de werknemer op te vangen. Het liefst al op de parkeerplaats, bij de bushalte of de uitgang van het treinstation.

Zorg ervoor dat er bij binnenkomst tijd is om te luisteren. Houd rekening met de tijden dat lessen of programma's beginnen. Wie is er beschikbaar om met de werknemer te praten? Is het mogelijk om deze eerste dag eerder te beginnen met een aantal collega's, zodat er tijd en aandacht is om deze eerste dag met elkaar te starten? Moet de rouwende medewerker gelijk aan de slag en is dat wel mogelijk? Wat is er gecommuniceerd met ouders of studenten over de terugkeer en is dat kortgesloten met de rouwende? Komen ouders, studenten en collega's misschien allemaal tegelijk even gedag, gecondoleerd of welkom terug zeggen en is het goed om daar iets over af te spreken? Is er achtervang in de klas of in de buurt aanwezig om werkzaamheden over te nemen als het iemand teveel is? Is er een mogelijkheid om even tot zichzelf te kunnen komen met een kop koffie, bijvoorbeeld met een collega? Dit overdenken en eventuele maatregelen nemen, kan het verschil maken tussen een gelukke eerste werkdag of een heel moeizame.

Het is belangrijk dat de werknemer die eerste dag de ruimte heeft om te praten over wat er is gebeurd. Dat is niet makkelijk in een school of onderwijsinstelling waar gewerkt wordt volgens roosters, programma's en activiteitenprogramma's. Maar met aandacht en een goede voorbereiding is veel mogelijk.

Of en hoeveel iemand vervolgens wil praten, verschilt per persoon. Bij de een zal een gesprek van drie minuten genoeg zijn om zich erkend te voelen in zijn gemis; een ander vindt het fijn om directe collega's bij een kop koffie te vertellen wat er is gebeurd en hoe het op dit moment gaat.

Voor collega's is het vaak moeilijk om te weten waar ze goed aan doen. Ze zitten met vragen als: hoe benader je iemand? Welke woorden kies je? Wordt iemand niet juist

verdrietig als je iets zegt over wat er is gebeurd? Bijna altijd geldt dat het verlies benoemen beter is dan het negeren. En dat erkenning van het rouwproces goed is. Vermoed je als leidinggevende dat collega's moeite hebben hun houding te bepalen, neem dan van tevoren de tijd om te vertellen hoe je dat doet: luisteren en verdriet erkennen.

'Ik weet niet wat ik moet zeggen'

Wat zeg je als leidinggevende of collega als iemand weer op het werk komt? Begin niet met 'Hoe gaat het?' of 'Hoe is het?' Daarop kan iemand die boordevol verdriet zit niet antwoorden. Je kunt wel vragen: 'Vertel eens hoe je de voorbije dagen bent doorgekomen. Ik weet niet wat ik moet zeggen.' En verder: luister zonder oordelen. Denk niet aan wat je wilt antwoorden, maar luister met aandacht. Houd oogcontact. Onderbreek niet, maak geen zinnen af. In uitzonderlijke gevallen kan het delen van ervaringen helpen. Daarin kan iemand erkenning vinden. Dat gevoel gaat overigens verloren als je begint te vergelijken of verwacht dat iemand zich op dezelfde manier gedraagt. Wees niet bang dat je met wijze woorden moet komen of met verstandige raadgevingen. Het belangrijkste dat je kunt doen is luisteren, luisteren en nog eens luisteren.

Wat je in ieder geval niet moet zeggen, zijn dingen als: 'Je bent niet de enige die dat meemaakt', 'Ik weet precies wat je meemaakt', 'Het is voor haar zo het beste' of 'Je mag blij zijn dat zijn lijden voorbij is'. Ook grijp je beter niet naar raadgevingen zoals: 'Je mag er niet meer aan denken', 'Bewaar het verdriet voor de pauze', 'Probeer het in ieder geval als je op school bent uit je hoofd te zetten'. Of, ook erg ongepast: 'Je moet haar loslaten'.

Wat rouw kan doen

Het is belangrijk dat collega's weten wat ze kunnen doen. Om daarachter te komen, is het – alweer – heel belangrijk om te luisteren. Dan ontdekken ze een aantal concrete manieren van helpen. Verder kan een kleine toelichting van de leidinggevende over wat rouw met een mens kan doen, helpen. Waar kan rouw bijvoorbeeld allemaal toe leiden?

- concentratieverlies
- ongeïnteresseerdheid
- stemmingswisselingen
- labiliteit en onzekerheid
- slaapproblemen
- agressiviteit
- fysieke klachten als hoofdpijn, nek- en schouderklachten
- hyperventilatie
- hartkloppingen
- druk op de borst

- spierpijn
- darmproblemen
- transpireren

Besprek niet alleen met de medewerker die terugkomt wat er van hem of haar wordt verwacht, maar stel ook de collega's op de hoogte van de afspraken. Als blijkt dat iemand nog niet volledig belastbaar is, kan het goed zijn om een aantal taken uit het takenpakket te halen. Als iemand nog niet tegen teveel prikkels kan, kan het enorm helpen als hij of zij geen pleinwacht hoeft te draaien. Geen toezicht hoeft te houden in de kantine. Zorg er wel voor dat collega's weten welke aanpassingen er hebben plaatsgevonden. En leg uit waarom jullie dit voorlopig hebben afgesproken.

Geheugensteun

- Regel wie verantwoordelijk is voor het ontvangen van de werknemer op de eerste werkdag. Denk aan het vervoer naar het schoolgebouw, de ontvangst, een startmoment.
- Stel collega's op de hoogte dat de werknemer weer school komt, informeer ze over een eventueel gezamenlijk koffiemoment en laat ze weten welke werkzaamheden de collega wel en niet oppakt de eerste dagen of weken.

Tips

- Bied aan dat een naaste collega de medewerker de eerste dag thuis ophaalt.
- Zorg dat iemand de medewerker die voor het eerst weer op het werk komt, bij het hek of bij de ingang opvangt.
- Zorg dat er op de dag van terugkeer tijd is om rustig met elkaar te praten.
- Regel een bos bloemen voor in het lokaal of op het bureau van de werknemer. Om te laten zien dat jullie blij zijn dat hij of zij er weer is en het waarderen dat hij deze stap heeft gezet.
- Bespreek met de werknemer of het takenpakket en de werkdruk haalbaar zijn en welke aanpassingen nodig zijn. Spreek uit voor welke periode die aanpassingen zijn en wanneer je die met elkaar evalueert.
- Bespreek of er andere ondersteuning gewenst is. Ziet de werknemer bijvoorbeeld op tegen zelf autorijden of de drukte van het openbaar vervoer, regel dat hij of zij wordt gehaald en gebracht de eerste week (of zoveel langer als nodig is). Ziet de werknemer op tegen sociale interactie, organiseer dat hij of zij de pauze niet in de schoolkantine doorbrengt maar apart kan zitten met een paar collega's. Is het contact met ouders nog teveel, regel iemand die de eerste periode aan het begin van de dag in de klas is of aan het hek staat voor het overdrachtmoment.

|||||

'Ik vertelde mijn directeur dat ik het moeilijk vond om over de dood van mijn zoon te praten. Hij nam dat heel letterlijk. Hij had iedereen opgedragen om bij mijn terugkomst vooral niet over Gerwin te praten. Het werd een vreselijke dag. Iedereen deed alsof er niets gebeurd was.' **Hendrik-Jan (57)**

|||||

'Het was alsof de rouw de huid van mijn lijf had getrokken. Alles kwam harder binnen. Geluiden, opmerkingen, bewegingen. De kantine trok ik niet. Al dat gepraat, gelach...' **Astrid (28)**

|||||

'Die eerste keer weer op de fiets stappen naar mijn werk, de grote hal door, naar de docentenkamer... De laatste keer dat ik dat had gedaan wist ik niet dat die avond mijn wereld op zijn kop zou komen te staan. Tegen de tijd dat ik in de lerarenkamer was, had ik het gevoel dat ik een marathon had gelopen. Elke stap, elke handeling kostte zoveel energie. Toen moest de dag nog beginnen...' **Stijn (46)**

|||||

'Ik bleef achter met een jong kind. Het was een ontzettend moeilijke tijd. Op zo'n moment denk je: hoe moet ik verder, hoe kom ik hier ooit weer uit? Wat het allemaal nog veel moeilijker maakte, is dat er op de hogeschool geen kennis was over rouw. Er was veel empathie maar niemand had een idee wat goed was en wat niet. Er was niets geregeld. Ik mocht het zelf verzinnen. Dat klonk sympathiek, maar juist dat verzinnen kon ik helemaal niet.' **Hanneke (41)**

|||||

'Ik ben geweldig opgevangen de eerste dag dat ik weer op het werk was. De directeur en een collega hebben wel een uur met me gepraat. Ze hadden geen draaiboek of protocol maar wel veel empathie. Ik kon mijn verhaal volledig kwijt. Dat vond ik bijzonder, want ik was op dat moment nog zeer emotioneel. Het is nogal wat om daarmee om te gaan.' **Peter (61)**

|||||

'Na zes weken wilde ik weer werken, vooral omdat ik me grote zorgen maakte over mijn financiële situatie. Een collega kwam mij thuis ophalen toen ik voorzichtig met twee uurtjes op een dag begon.' **Linda (62)**

5. Weer aan het werk zijn

Als een werknemer weer aan de slag gaat, zorg er dan voor dat het programma niet te zwaar is. Naast het werk is er namelijk andere arbeid te doen: rouwarbeid. En dat is hard werken. Bekijk samen het takenpakket en maak afspraken wat wel en wat niet lukt. Zorg ervoor dat er in de eerste week of weken geen verantwoordelijkheid is voor drukke activiteiten (niet de eindverantwoordelijkheid voor een schoolreisje of een eindmusical). Vermijd werken met gevaarlijke machines of op risicovolle plekken als je praktijklessen geeft en rijd niet een auto vol kinderen naar de kamplocatie.

Blijken er aanpassingen nodig te zijn in het takenpakket, dan is het belangrijk dat je als leidinggevende duidelijk uitlegt aan alle collega's welke (nieuwe) afspraken er zijn gemaakt. En houd een vinger aan de pols wat er leeft op de werkvloer. Niet alleen op de eerste dag of in de eerste week, maar vooral ook in de weken en maanden die volgen. Luister naar collega's, kijk wat er gebeurt. Is er ontevredenheid over extra werk, onbegrip over de aanpassingen? Grijp snel in door het ongenoegen te bespreken tijdens bijvoorbeeld een teamoverleg. Iemand die een groot verlies heeft geleden, is extra kwetsbaar en heeft bescherming nodig.

Extra werkbelasting

Informeer collega's over de werkbelasting, natuurlijk alleen in overleg met de rouwende. Juist in de onderwijswereld kunnen medewerkers veel extra taken krijgen naast hun reguliere onderwijstaken. Een loopje van het leslokaal naar de kopieermachine of de docentenkamer kan zomaar drie nieuwe taken opleveren: wil je even aanschuiven bij een overlegje, een stageleerling overnemen, meedenken over een project, even een suveillancetaak overnemen... Juist dit soort vragen kunnen een leerkracht nekken. Is het niet de taak zelf, dan wel de uitleg die gegeven moet worden bij een afwijzing. Bescherm een rouwende door collega's te vragen geen extra taken, hoe klein of logisch ook, te vragen.

Soms merk je als omstanders veel van de impact van het verdriet op de medewerker, soms minder. Een medewerker kan rustig zijn gang gaan, maar bijvoorbeeld wel last hebben van concentratieverlies. Soms kan de kwaliteit van het lesgeven te wensen overlaten. Of heeft de werknemer een kort lontje en irriteert hij zich sneller aan collega's, kinderen of ouders. Dit zijn verborgen aspecten van rouw. Ze worden zo genoemd omdat er vaak geen directe link is tussen het gedrag en het verlies dat de werknemer heeft geleden. Wees er als leidinggevende alert op dat er wel degelijk een verband kan zijn tussen bijvoorbeeld irritaties en rouw. Zorg dat er voor collega's ook ruimte is om



hun zorg te uiten; zij zien wellicht beter of er sprake is van een onveilige of onwerkbare situatie voor kinderen collega's of ouders.

'Lesgeven is alles of niets'

Een uitdaging van re-integreren in het onderwijs is dat lesgeven vaak alles of niets is. Als na een halve schooldag de energie op is en er is een time-out nodig, dan kan dat niet zomaar. Iemand moet dan de groep kunnen overnemen. Het is goed om van tevoren te bedenken dat een poosje op halve kracht draaien, vraagt om aanpassingen, organisatietalent en wellicht een andere mindset. Praat hier met elkaar over. Veel onderwijzend personeel is bijzonder begaan met hun groep, klas of leerjaar. Het gevoel dat de leerlingen of studenten niet mogen lijden onder de sores van het personeel is groot. Het werk kan snel ten koste van de rouwende gaan. Het is goed dat omstanders zich bewust zijn van het grote verantwoordelijkheidsgevoel van medewerkers in het onderwijs.

Verbinding

Zoek regelmatig contact met de werknemer die rouwt. Vraag op een rustig moment met aandacht hoe het gaat en luister dan vooral. Doe dat de eerste week een paar keer, later misschien een keer in de week of een keer in de twee weken. Iemand die rouwt is een belangrijke verbinding in het leven kwijtgeraakt en heeft vaak behoefte aan verbondenheid met anderen. Bovendien is het goed om de vinger aan de pols te houden of de re-integratie goed verloopt.

Benoem af en toe wat je waardeert in de werknemer. Als een dierbare sterft, voelt iemand zich vaak zo overweldigd dat hij of zij aan zijn eigen capaciteiten begint te twijfelen. In rouw is het soms moeilijk om jezelf te waarderen. Dat iemand benoemt wat de persoonlijke capaciteiten zijn van de werknemer die rouwt, kan heel goed doen.

Iedereen maakt een ander rouwproces door. In de loop van de tijd wordt dan ook de behoefte aan maatwerk groter. Terwijl de ene werknemer in de eerste maanden geholpen is met flexibele werktijden om kinderen te kunnen halen en brengen, wil de andere grip krijgen op het werk met vastere structuren en precieze afspraken.

Geheugensteun:

- Zoek geregeld en met aandacht contact met de werknemer die rouwt.
- Plan regelmatig een werkoverleg in om aanpassingen of veranderingen in de werkzaamheden te evalueren en opnieuw vast te leggen.
- Spreek je waardering uit voor de werknemer.

Tips

- Leer mensen aangeven wanneer ze over het verdriet willen praten. En maak het ze gemakkelijk. Gebruik bijvoorbeeld een rode of groene kaart om aan te geven of iemand wil praten. Of spreek een codezin af waarmee iemand aangeeft dat hij even een time-out wil en kan koffiedrinken met een collega, zonder dat hij eerst hoeft uit te leggen waarom dat nodig is.
- Koppel de werknemer die rouwt aan een buddy of een collega die ook ervaring heeft met een verlies. Natuurlijk alleen in overleg. Die kan een extra vinger aan de pols houden en signaleren wat nodig is.
- Aanvaard dat iemand die rouwt langere pauzes nodig heeft om te herstellen van een paar uur werk.
- Blijf tijd geven om ervaringen en emoties te delen. Dat is geen tijdverlies. Het is tijdwinst, je krijgt het als werkgever dubbel en dwars terug.
- Vraag de werknemer af en toe, op een geschikt moment, te vertellen over de overleden dochter, partner, vader. Wie was hij of zij?



‘Ik kreeg van mijn schooldirecteur na mijn officiële re-integratie een soort strippenkaart met tien verzuimuren. Als ik het echt opeens niet meer trok mocht ik die kaart spelen. Dat was fijn. Die kaart gaf mij de rust dat ik, als ik echt opeens erdoorheen zat, een klas vrij kon geven. Bovendien gaf het mijn directeur en mij inzicht hoe vaak het nu werkelijk niet lukte. **Daniëlle (44)**



‘Ik liet steken vallen omdat ik concentratieproblemen had. In de klas ging het nog wel, als ik bezig was met mijn eigen spullen om me heen. Maar tijdens een vergadering of overleg veranderde mijn hoofd in soep. Kon de gesprekken niet volgen, de draad niet vasthouden en was na afloop alles vergeten. Mijn teamleider zag dat het niet ging en ik mocht een maand lang wegblijven. Hij praatte me persoonlijk bij. Kort, alleen over zaken die ik moest weten, en vóór schooltijd. Dan was ik nog helder.’ **Lea-Marie (43)**



‘Met de schooldirecteur had ik afgesproken dat ik zou beginnen met een paar lesblokken. Maar op de gang werd ik de tweede dag al aangesproken door collega’s over kleine taken. Of ik wilde meedenken over een leerling, even een stagebegeleider wilde bellen, een kort lesje wilde voorbereiden over... Bedenken of ik iets wel of niet kon doen was me al te ingewikkeld. Na twee maanden zat ik overspannen thuis. Ik kon niet overweg met al die vragen van collega’s.’ **Philippine (58)**



‘Zo pijnlijk, die dagelijks terugkerende vraag: ‘Alles goed?’ Er was blijkbaar de pijnlijke verwachting dat het weer goed ging. Dat ik het verdriet had verwerkt. Zelfs een jaar na de dood van mijn vrouw kon ik die vraag niet hebben.’ **Harrie (39)**



‘Je kunt in het onderwijs na een groot verlies niet eerst een poosje rustig aan doen. Het is alles of niets. Je staat de hele dag aan. Omdat je met kinderen werkt maar ook omdat de werkdruk zo hoog is.’ **Stefanie (49)**



‘De wereld stond stil, die verschrikkelijke week na de plotselinge dood van het kind van mijn partner. Toch moest ik weer naar school na die week, al was het maar om dingen te regelen. Het was alsof ik op een rijdende trein stapte. Op school ging het leven gewoon door met planningen, feestdagen, excursies. Een niet te stuiten slinger van evenementen, bijeenkomsten, toetsen...’ **Allard (39)**



‘Ik kwam terug als invaller naast een andere leerlingbegeleider. Zo kon ik stap voor stap opbouwen. Dat was fijn. Het duurde lang voor ik mijn energie terugkreeg. Vier maanden na het overlijden liep ik nog steeds op mijn tenen. Ik vond het heel zwaar.’ **Freek (61)**



‘Er was bij terugkomst geen langzame start. Geen tijd om te wennen. De studenten toonden geen empathie als het om hun eigen zaken ging.’ **Hannelies (52)**



‘Ik was de enige interne begeleider op onze school. Ik kon geen taken laten liggen.’ **Annelien (43)**

6. Na verloop van tijd

Rouw wordt na een aantal maanden niet automatisch lichter. Soms kan het zelfs zwaarder worden. Het kan zijn dat juist als het leven op het oog weer normaler wordt, de werkelijkheid pas ten volle door begint te dringen. Juist dan is het belangrijk om op de werkvloer regelmatig te vragen hoe het gaat. Luister goed naar wat de medewerker zegt en benoem af en toe het gemis, de verschrikkelijke ongewoonheid waar de medewerker mee moet leven. Spreek je waardering uit voor de prestatie die hij of zij levert met het oppakken van (een deel van de) werkzaamheden.

Leven met gemis

Het is ook belangrijk om op de lange termijn oog te houden voor de moeite die een medewerker heeft met het leven na het grote verlies. Voor een leerkracht met jonge kinderen die een partner is verloren, is bijvoorbeeld een studiedag op een vrije dag moeilijk te regelen. Heb oog voor wat het van iemand vraagt om zich aan te passen aan een leven zonder partner of kind en met een gemis. Een personeelsuitje met partners kan het gemis van de werknemer die zijn vrouw net is verloren triggeren. Opa-en-omadag is misschien zwaar als je net je vader bent verloren en hij jouw kinderen nooit op

*‘Schooldirecteuren en teamleiders
moeten creatief kijken wat ze kunnen doen
voor een medewerker die
een groot verlies heeft geleden.’*

Manu Keirse

school bezoekt. Niet alles hoeft bij voorbaat aangepast te worden, vaak doet het al goed als iemand zich gezien voelt in het gemis of de afwezigheid van een helpende partner op de achtergrond.

Rouwbegeleiding

Verdriet kan lang aanhouden. Maanden. Jaren. Rouw is ook na meer dan een jaar normaal gedrag van normale mensen. Zelfs als het er af en toe heftig uitziet. In de meeste situaties helpt het herhaaldelijk vertellen van het verhaal al veel. Juist aan een collega die niet persoonlijk is geraakt door het verdriet.

Er kunnen redenen zijn om als leidinggevende of schooldirecteur professionele hulp voor een rouwende medewerker te overwegen. Dat is aan de orde als verschijnselen niet tijdelijk zijn maar maandenlang op eenzelfde niveau aanhouden en een permanent karakter lijken te krijgen. Denk daarbij aan:

- blijvende onmogelijkheid van een medewerker om zich te handhaven op het werk of om dagelijkse routinetaken te vervullen
- misbruik van medicatie, drugs of alcohol om het verdriet te verlichten
- ongecontroleerde woede-uitbarstingen die de medewerker vervreemden van collega's, leerlingen of ouders
- agitatie of neerslachtigheid die maandenlang blijven aanhouden
- extreme hopeloosheid
- ernstige gedachten aan zelfdoding, die verder gaan dan een passieve wens dat 'het allemaal niet meer hoeft'

Twijfel je als leidinggevende of een werknemer professionele rouwbegeleiding nodig heeft, overleg dan eerst met de bedrijfsarts. En realiseer je dat de beslissing om er gebruik van te maken aan de rouwende zelf is.

Geheugensteun:

- Plan het eerste jaar een paar momenten in om rustig te bespreken hoe het met de medewerker gaat.
- Rond fases van aangepaste werkzaamheden in overleg met elkaar af. Worden maatwerk-afspraken verlengd, doe dat dan altijd voor een vastgelegde periode en bespreek rond de eindtijd een eventuele verlenging.
- Blijf helder naar andere collega's over afspraken die zijn gemaakt. Benadruk indien nodig dat het niet gaat om een voorkeursbehandeling, maar om een normale gang van zaken in een bijzondere situatie. Als een andere collega ook een kind verliest of opeens achterblijft met een aantal jonge kinderen, mag hij of zij op dezelfde zorgzaamheid van het schoolhoofd rekenen.

Tips:

- Houd een kalender bij van dagen van verdriet. Benoem de sterfdag van de geliefde van een medewerker. Een vraag of opmerking, een kaartje ('Wij denken vandaag aan je') of een bloemetje kunnen heilzaam zijn. Overleg van tevoren of een vrije dag of een vrij dagdeel kan helpen. Doe niet of het een normale werkdag is.
- Geef extra aandacht aan het gemis rond feestdagen. Denk ook aan de feestdagen die in andere culturen belangrijk zijn.
- Ook na een paar maanden is verdriet niet een vijand die je moet bestrijden. Het is

- een noodzakelijk gevolg van iets dat mooi was, of mooi bedoeld was.
- Het zijn niet de antwoorden die je geeft die het meest helpen, maar je volgehouden beschikbaarheid om te luisteren.
- Zeg nooit: 'Je moet wat beter je best doen.' Je weet niet hoeveel inspanning het al kost om te doen wat de rouwende doet.
- Blijf eerlijk en open. Ook over lastige kwesties zoals (definitieve) vervanging en zoek samen naar oplossingen.
- Bedenk regelmatig dat de ander meer is dan zijn verlies, dat biedt perspectief.



'Ik voelde me zo schuldig dat ik na de dood van mijn kind niet meer de leuke leerkracht van ervóór was. Dat ik altijd maar moe was en de hele tijd stond te zuchten. Ik werkte me daarom een extra slag in de rondte. Ik zorgde dat alle kinderen een extra afscheidscadeautje kregen om alles te compenseren. Ik vond dat ik het jaar zelf moest afsluiten en de klas helemaal moest opruimen. Het kwam niet in me op om me ziek te melden of om hulp te vragen.' **Fabiënne (41)**



'In het jaar na de zelfdoding van onze zoon, had ik in overleg met mijn bedrijfsarts stap voor stap mijn werkzaamheden weer opgepakt tot negentig procent. Toen kreeg ik een nieuwe bedrijfsarts. Die keek bij de kennismaking mijn dossier door en zei dat ik 'alle fases wel zo'n beetje had gehad'. Ik kon volgens hem weer voor honderd procent aan de slag. Hij keek me niet aan, stelde geen vraag. Daarmee leek hij in vijf minuten kapot te maken waar ik een jaar zo hard aan had gewerkt. Het overviel me dat ik nog zo kwetsbaar was.' **Reinier (48)**



'Rouwen rond je niet af. Rouwen blijf je doen.' **Lisanne (26)**



'Door het onbegrip op mijn werk en het maar doorgaan en doorgaan heb ik een paar slechte jaren achter de rug. Ik reageerde me af op collega's. Ik verweet ze dingen waar ze niets aan konden doen. Pas jaren later hebben we dat uitgepraat.' **Caro (31)**



'Mijn zoon is na een voldragen zwangerschap dood geboren. Nadat ik er na mijn verlof over had verteld, vroeg niemand er meer iets over. Weken later zei ik dat ik het jammer vond dat niemand meer iets vroeg. Mijn collega's zeiden verbaasd: 'Je hebt het toch al verteld?' **Esmée (33)**



‘Regelmatig krijg ik de vraag: hoe is het thuis? Als we iets voor je kunnen doen, dan regelen we dat. Dat geeft vertrouwen. De zorgen thuis neem je toch mee naar je werk en omgekeerd. Ik ben niet twee verschillende poppetjes.’ **Peter (32)**



‘De dood van mijn man is inmiddels zesenhalf jaar geleden, maar het verdriet gaat niet over. Vooral december vind ik een moeilijke maand. Het helpt niet dat mijn werkgever en een aantal collega’s vindt dat het nu wel ’s klaar is. Dat is het niet, ook al gaan dingen beter.’ **Linda (62)**



‘Die rottige jaren na de dood van mijn moeder en de burn-outs hadden er niet hoeven zijn als mijn leidinggevende en mijn collega’s me wat meer ruimte hadden gegeven om te rouwen. Als ze interesse hadden getoond.’ **Roeline (58)**



‘Na een half jaar stelde mijn werkgever vast dat ik niet in staat was de taken die ik voor mijn moeders dood had, nog uit te voeren. Hij paste alsnog in overleg met mij mijn werkzaamheden aan. Pijnlijk maar realistisch.’ **Lidwien (37)**

7. Trainingen

CNV Onderwijs organiseert trainingen voor leidinggevend en p&o medewerkers in het onderwijs. Je vindt de actuele data op www.cnv.nl/rouw

Mail voor meer informatie: rouw@cnv.nl

8. Een greep: boeken, social media en podcasts

Boeken

- *Helpen bij verlies en verdriet, een gids voor het gezin en de hulpverlener*
Manu Keirse, Lannoo, 2017
- *Van missen krijg je het koud. En wat rouw nog meer met je lijf doet*
Sandra Jongeneele, Wouter van der Toorn, AdieuMedia, 2021
- *Het is oké om je niet oké te voelen. Manieren voor het liefdevol dragen van verlies*
Megan Divine, Altamira, 2017
- *Ik weet niet wat ik zeggen moet*
Mariska Overman, Rob Bruntink, uitgeverij Ten Have, 2020
- *Rouwregels, handvatten voor organisaties rond overlijden en terminale ziekte*
Jakob van Wielink, Leo Wilhelm, Witsand Uitgeverij, 2015
- *Aan de slag met verlies, coachen bij veranderingen op het werk*
Riet Fiddelaers-Jaspers, Jakob van Wielink, uitgeverij Ten Have, 2012
- *Rouw op het werk, het bespreken waard, werk als krachtbron in nieuwe methodiek Arbeid en Rouw*
ArboNed, 2012

Websites, Instagram en Facebook

- www.cnv.nl/rouw
- @hoewerktrouw
thema-account op instagram van het CNV over werk en rouw
- www.mijngoudentraan.nl / @mijngoudentraan
Ervaringsdeskundige en leerkracht Esther Ruël Engelman post over rouw en verlies in het onderwijs op Instagram en Facebook
- www.achterderegenboog.nl / Instagram: @achterderegenboog / Facebook: achterderegenboog

Podcasts

- *Dag voor Dag* - Liesbeth Rasker
- *De verliescirkel* - Hanneke Fiddelaers e.a.
- *Een doodnormale Podcast* - Sabien Brehler, Benthe Gobel





Manu Keirse over terugkomen op school of onderwijsinstelling na een groot verlies

‘Ja, ook in het onderwijs horen rouw en werk bij elkaar’

Een aantal verlofdagen na een ingrijpend verlies vind Manu Keirse ‘broodnodig’. Om zaken te regelen en om af en toe een dag op te kunnen nemen als het echt niet gaat. Maar weer terugkomen op de werkvloer en het werk (deels) hervatten is vaak helend. ‘Werken kan het verdriet niet verminderen, maar werken kan wel helpen bij het overleven van een verlies. Ja, ook als je in het onderwijs werkt’, zegt de Vlaamse rouwdeskundige.

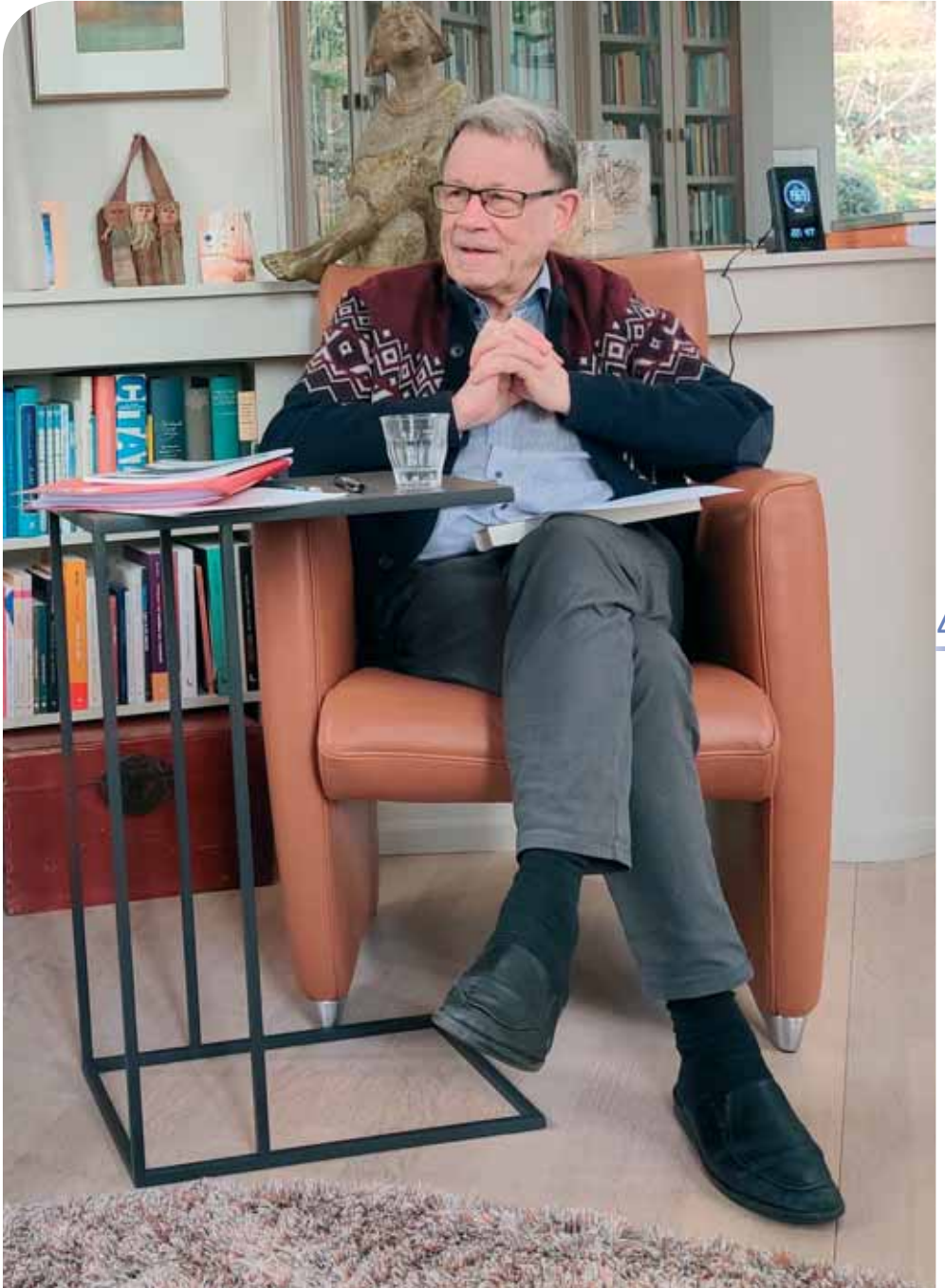
U zegt regelmatig dat medewerkers die na een groot verlies terugkomen op de werkvloer, ruimte moeten krijgen om te praten over hun ervaring met collega’s. Is het goed als ze er ook over praten met hun leerlingen of studenten?

‘De les waar ik het meest heb geleerd, kreeg ik als tiener op een donderdagmorgen op de middelbare school, het tweede uur. Onze leraar Grieks was net vader geworden, van Beatrijs. Met hem waren wij ook een beetje vader geworden. Met elkaar hadden we een driewieler gekocht. Dat zouden we het tweede lesuur geven. Ik zat verstopt in de kast en zou eruit komen met ons cadeau als de leraar voor de klas stond. Het werd stil toen de leraar binnenkwam. En toen werd het nog stiller. Akelig stil. Onze leraar vertelde dat Beatrijs die nacht was gestorven.

Ik kwam uit de kast, met dat fietske. Ik besloot het toch te geven, het was tenslotte voor Beatrijs. Onze leraar was ontroerd. Hij zei dat hij het driewielertje, waar Beatrijs nooit op zou fietsen, mee naar huis zou nemen en aan zijn vrouw zou laten zien. Onze leraar heeft daarna een uur verteld over zijn dochter. Over haar geboorte. Over het afscheid. Over de pijn. Het verdriet van hem en zijn vrouw. De boeken Grieks zijn dat uur niet open geweest. Het is nu meer dan vijftig jaar later maar ik herinner het me als de dag van gister. En mijn klasgenoten ook, dat weet ik zeker. We kregen toen de belangrijkste les die we op die school hebben gehad.’

Wat leerde deze leerkracht jullie?

‘Dat verlies iets is dat bij het leven hoort. Dat je de nacht nadat het ergste is gebeurd met elkaar kunt praten over verlies en pijn. Dat je het met elkaar kunt delen. Dat het goed is om te luisteren. Dat het goed is om verdriet niet weg te houden voor kinderen.



↑ Rouwdeskundige Manu Keirse: 'Heel veel werknemers zitten thuis omdat hun werkgevers falen'

Dat je het kunt bespreken. Dat je jezelf niet met je verdriet hoeft te isoleren van het leven, maar dat je het kunt meenemen naar de plek waar je werkt en leeft. Dat leerden wij die dag.

Op die school stond: Niet voor de school leren wij maar voor het leven. De openheid van onze docent Grieks de dag nadat zijn dochtertje Beatrijs was gestorven, was honderd procent lesgeven.'

Van u mogen leerkrachten dus over hun verlieservaring vertellen in de klas? Ook aan jonge kinderen?

'Het is eigen aan het leven dat er dood is. Niemand blijft altijd leven. De dood maakt deel uit van het leven. En sommige bloemen bloeien maar kort. Dat kan. De rust waarmee je met kinderen hierover praat is belangrijk. En dat iemand bang is om dood te gaan, is ook normaal.

Geef kinderen de kans om deel te nemen aan het rouwproces. Laat ze vragen stellen. Je denkt misschien dat je jonge kinderen moet sparen, maar het is juist heel bedreigend voor kinderen om te zien dat er iets ergs aan de hand is, maar dat er niet met hen over wordt gepraat.'

Lesgeven is vaak alles of niets. Hoe kun je terugkomen in je baan als leerkracht als je nog overvallen wordt door moeheid en te maken hebt met concentratieverlies?

'Schooldirecteuren en teamleiders moeten creatief kijken wat ze kunnen doen voor een medewerker die een groot verlies heeft geleden. Ik heb een vrouw ontmoet van 27 jaar. Haar leven was verwoest na de dood van haar man. Maar lesgeven aan haar klas was altijd haar lust en leven geweest. Haar werkgever vroeg haar terug te komen. In overleg met haar plaatste hij haar naast een andere leerkracht én regelde hij een ruimte waar zij zich kon terugtrekken als het haar teveel werd. Zo kon ze weer beginnen.

Werkgevers moeten kijken wat ze bijvoorbeeld kunnen doen om een leerkracht op een dag een uur vrij te geven, zodat hij of zij er even tussenuit kan. Ik heb gehoord van een netwerk van leerkrachten die hun partner zijn verloren. Zij regelen midden op de dag een aantal uren vervanging voor mannen of vrouwen die net hun partner zijn kwijtgeraakt en weer aan het werk gaan. Deze leerkrachten weten wat het is om een groot verlies te boven proberen te komen. En zij weten dat het veel uitmaakt als je er tijdens een lesdag even tussenuit kunt om bij te komen. Dat dat hét verschil kan maken tussen doorgaan en thuis komen te zitten.

Schoolleiders of afdelingsleiders hebben de opdracht om creatief om te gaan met het werk dat er ligt. Als ze goed luisteren naar iemand die rouwt, alle ideeën bijeen leggen, ben ik ervan overtuigd dat ze iets kunnen bedenken.'

Wat moeten schoolleiders of teamhoofden of collega's weten als een rouwende terugkomt naar de werkvloer op school?

'Mensen moeten zich veilig voelen om te midden van verdriet te kunnen werken. Veiligheid creëer je door kennis. Kennis over rouw. Zorg dat die kennis in je school aanwezig is. Als de werkgever geen kennis heeft, gaat het mis. Heel veel werknemers zitten thuis omdat de werkgevers falen.

Het tweede is dat je goed luistert naar de leerkracht die een groot verdriet heeft. Vraag de rouwende: wat is er nodig om je goed te voelen in onze gemeenschap van leerlingen en docenten? Wat is voor jou haalbaar? Een probleem in de werksituatie los je op het werk op, niet thuis. Praat met elkaar, maar begin met luisteren. Ga creatief om met wat je hoort. Denk niet te snel: daar kunnen we niets aan doen. Vooral in het onderwijs kunnen werkgevers denken dat een leerkracht bijvoorbeeld wel op tijd 's ochtends moet beginnen. Dat daaraan niet te tornen valt. Maar als daar nou net het knelpunt ligt om te kunnen werken, kijk dan creatief hoe je dat knelpunt kunt oplossen. Als je daarmee voor elkaar kunt krijgen dat iemand wel weer aan de slag kan en zich weer kan verbinden aan werk, aan anderen, dan is dat heel belangrijk. Voor de rouwende zelf, en ook voor de school, collega's en leerlingen.'

*'De openheid van onze docent Grieks
de dag nadat zijn dochtertje Beatrijs was gestorven,
was honderd procent lesgeven'*



Naam: **Judith van Ommen (51)**

Functie: **leerkracht PO, groep 4**

*Verloor haar broer een half jaar geleden aan
een plotselinge hartstilstand*

'Sint en Kerst waren één groot toneelstuk: ik deed blij maar was het niet'

'Mijn broer was een ontzettende lieverd. Zijn onverwachte overlijden was een enorme schok voor me. Hij leefde alleen, dus er was veel te regelen voor het afscheid. Gelukkig kreeg ik die tijd van school. Mijn hele team is naar de condoleance gekomen en een aantal collega's heeft de dienst bijgewoond. Dat gaf me een warm gevoel.'

'Het is een hele stap om na een uitvaart weer voor de klas te gaan staan. Ik kreeg een dag extra vrij en dat was fijn. Het lesgeven ging daarna goed maar thuis was ik emotioneel. Ik sliep slecht en had onrustige dromen.'

Zelf ruilen

'Sinterklaas en Kerst waren in aantocht en de vieringen vielen op mijn werkdagen. Ik zag er erg tegen op, omdat ik écht nog niet vrolijk en enthousiast kon zijn. Toen ik met de directeur besprak dat ik die dagen liever geen les gaf, legde ze het initiatief bij mij neer: 'Kijk maar of je die dagen kunt ruilen.' Maar daar had ik op dat moment de energie niet voor. Dat kwam door het slaapgebrek en omdat we in de weekends in het huis van mijn broer bezig waren. Ik was ook bang mijn collega extra te belasten; zij zou dan een oppas voor andere dagen moeten regelen. Verder vroeg ik me af of ik me niet aanstelde. De directeur noemde namelijk dat een andere rouwende collega wél Sinterklaas en Kerst met haar klas vierde.'

'Uiteindelijk heb ik de feesten zelf met mijn groep gevierd. Het was één groot toneelstuk: ik deed blij maar was het niet. In de kerstvakantie kwam de klap. Ik zat op de bank en ineens begonnen de tranen te stromen. Dat is wel een aantal dagen zo gegaan. Iets meer inlevingsvermogen tijdens de feestdagen was prettig geweest. Toch heb ik heel veel steun gehad van mijn directeur en de rest van het team. Ze hebben erg met me meegeleefd en daar ben ik dankbaar voor.'



Naam: Inge van der Velde (57)
Functie: toen leerkracht PO, groep 5/6;
nu docent Nederlands VO
*Verloor vier jaar geleden haar man aan
aorta-dissectie*

'De arbo-arts vond dat ik weer voor de klas moest'

'Op de laatste dag van de zomervakantie voelde mijn man Bernard zich niet lekker. Hij bleek een scheur in de binnenwand van zijn aorta te hebben. Bernard is geopereerd, heeft veertig dagen in het ziekenhuis gelegen en is daar helaas ook overleden.'

'Ik had een hele fijne, meedenkende directeur. Tijdens Bernards ziekenhuisopname mocht ik mijn werk laten voor wat het was. Zij heeft mij ziekgemeld en vervanging geregeld.'

In de maanden na de begrafenis heb ik voorzichtig weer wat werkzaamheden opgepakt. Dat gebeurde op basis van een re-integratieplan dat mijn directeur en ik samen hadden gemaakt. Het doel was dat ik terug zou komen voor de klas op het moment dat ik dat ook écht aan zou kunnen.'

'Eerst deed ik alleen taken na schooltijd. Het verdriet kon me plotseling overvallen en ik wilde niet dat er dan kinderen of ouders bij waren. Daarna ging ik weer aan de slag met een kleine groep kinderen.'

Nog vreselijk verdrietig

'Omdat ik nog steeds in de Ziektewet zat, moest ik ook naar de arbo-arts. Ongeveer drie maanden na Bernards overlijden zei die: 'U bent niet ziek. Ik verwacht dat u binnen zes weken weer volledig voor de klas staat.' Daar schrok ik erg van. Ik sliep in die tijd slecht, was nog vreselijk verdrietig en kon mijzelf met moeite op de been houden. Hoe kon ik 24 leerlingen geven wat ze nodig hadden? Ik zou dat niet redden en regelrecht op een enorme burn-out afsteveneren.'

Mijn directeur begreep me gelukkig. Zij stelde voor om door te gaan met ons eigen re-integratieplan. Dat was fijn: aan het einde van het schooljaar was ik helemaal terug en sindsdien gaat het goed met mij.'

'Iedereen rouwt op zijn of haar eigen manier. Als je zonder druk in je eigen tempo mag re-integreren, bespaart dat later veel verzuim. En de werkgever krijgt er nog iets voor terug: heel veel loyaliteit van de werknemer.'



Naam: Karine Woensdregt (53)

Functie: directeur Basisschool De Lichtkring -
School met de Bijbel, Zuidlaren

*Leidinggevende van leerkracht Inge van der Velde
die haar man verloor. Lees Inges verhaal op pagina 48*

'Snel oplappen is iets anders dan herstellen'

'Toen Inge vertelde dat haar man in het ziekenhuis lag, was voor mij meteen duidelijk dat ze het schooljaar niet kon starten. Ze moest bij hem en haar kinderen zijn. Onze school maakt deel uit van NoorderBasis: een vereniging met 33 basisscholen in Noord-Nederland. Ik heb contact opgenomen met personeelszaken en gevraagd wat ik kon en mocht doen in deze situatie. Zij zeiden dat ziekteverlof op z'n plaats was.'

'Na de uitvaart hebben Inge en ik een re-integratieplan gemaakt. Ik had daar geen ervaring mee. Als basis heb ik het re-integratietraject van een medewerker van een andere school gebruikt. Verder heb ik vooral naar Inge geluisterd: wat voelt voor jou goed? Hoe kun je langzaam aan weer stappen zetten richting school?'

'Ik overlegde regelmatig met personeelszaken. Ik vroeg dan bijvoorbeeld in hoeverre ik mocht meebewegen met mijn werknemer en wanneer ik haar een duwtje in de rug kon geven. Daarbij realiseerde ik me wel: als ik te hard duw, valt ze weer uit. Het is een heel dun lijntje waar je op loopt als je iemand helpt herstellen na rouw.'

Recht op stabiele leerkracht

'De arbo-arts wilde dat Inge snel weer voor de klas ging staan. Voor sommige leerkrachten werkt dat misschien, maar Inge kreeg veel stress van dat idee. Met toestemming van personeelszaken zijn we daarom ons eigen plan blijven volgen. NoorderBasis heeft mij daarin veel vrijheid gegeven. Dat heb ik erg gewaardeerd.'

'Of het consequenties heeft gehad dat we ons eigen plan hebben getrokken, weet ik niet. Dat klinkt misschien naïef, maar NoorderBasis heeft in deze vooral de contacten en is op de hoogte van de wetgeving. Dat geeft mij de ruimte om mijn gevoel te volgen in hele kwetsbare situaties als deze.'

'Als leerkracht ben je je eigen instrument. Kinderen voelen haarfijn aan hoe jij in je vel zit. Ik was in dit geval niet alleen verantwoordelijk voor Inge, maar ook voor de kinderen van haar groep. Zij hebben recht op een stabiele leerkracht en goed onderwijs. Je kunt een leerkracht snel oplappen, maar daarmee is iemand nog niet hersteld. Dat herstel duurt bij de een langer dan bij de ander. Het is een kwestie van maatwerk en meelopen op iemands pad.'

‘Rouw en werk horen bij elkaar’

Thuisblijven na een ingrijpend verlies is niet nodig, zegt Manu Keirse, klinisch psycholoog en specialist op het gebied van verlies en verdriet. ‘Maar het is wel van essentieel belang dat er op de werkvloer ruimte is voor rouw en collega’s en leidinggevenden weten wat verdriet met mensen doet.’

Les 1. Rouwen is normaal gedrag van normale mensen

‘Verdriet is geen ziekte. Het is volkomen normaal gedrag. Rouwen betekent dat je in staat bent om liefde te geven en te ontvangen. Iedereen wordt ooit geconfronteerd met rouw en het is belangrijk om ermee om te leren gaan. Dat is niet makkelijk. Dat heeft ook met onze cultuur te maken. Jacqueline Kennedy werd in 1963 weduwe en werd decennialang op een hoog voetstuk gezet omdat ze al die jaren publiekelijk geen traan had gelaten. Ruim dertig jaar later, in 1997, werd de Britse koninklijke familie vervolgens verguisd omdat ze juist géén traan liet na de dood van Diana Spencer. We hebben rouw uit het dagelijkse leven gebannen. Dat heeft met angst te maken. Stilstaan bij het verlies van de ander haalt de eigen angst voor dood en verlies naar boven. Die angst is bij veel mensen groot. Dat heeft te maken met onwetendheid, want zo werkt dat met angst: het onbekende maakt bang. Was ik minister van Onderwijs, dan zette ik het omgaan met verlies op het lesprogramma, te beginnen met de kleuterschool. Het is goed als rouwen gewoner wordt en er meer vaardigheid is om ermee om te gaan. Rouwen is normaal gedrag van normale mensen.’

Les 2. Luisteren is helend

‘Ieder mens krijgt te maken met verdriet en ieder mens wil daar het liefst ver van blijven. Mensen hebben het niet graag over het verlies dat mensen om hen heen treft, ze weten niet wat ze ermee moeten. Ontwijken het liever. Verdriet is in deze tijd sterk teruggedrongen uit het openbare leven. We beleven het minder met elkaar, zijn niet van nature geneigd te luisteren naar elkaars verdriet, lijkt het. En dat is jammer, want mensen met verdriet hebben maar één behoefte: dat iemand naar ze luistert, luistert en luistert.

Ja, natuurlijk krijg ik van leidinggevenden en werkgevers regelmatig terug dat daar geen tijd voor is. Er moet een bedrijf draaiende worden gehouden, zeggen ze. Maar dat is geen reden om geen aandacht en zorg te hebben voor je mensen. Soms is een gesprekje van een paar minuten al genoeg. Toen het de sterfdag was van de zoon van mijn secretaresse wist ik dat. Ik vroeg haar hoe die dag voor haar was.



beeld: Mertijn Doornik

Zij vertelde erover. Na een paar minuten zei ik dat ik wel de hele dag met haar wilde praten over haar zoon, maar dat de wachtkamer vol zat en we weer aan het werk moesten. Dat begreep zij en we gingen allebei weer aan de slag. Maar zij voelde zich gezien en gehoord, haar verlies was genoemd. Er was verbinding.

Vooraf in het begin is het belangrijk dat je wel de tijd neemt om goed te luisteren wat een rouwende nodig heeft. Dat is niet makkelijk. Sterker, luisteren is verdraaid moeilijk. Je moet je inhouden. Maar als je echt luistert naar het verhaal dat je wordt verteld, kom je bij mensen binnen. Dat kan in een enkele minuten, dat kan in een lang gesprek. Ik moet zelf ook nog vaak letten op luisteren. Weet je wat ik nog steeds doe? Voorafgaand aan een gesprek schrijf ik op de binnenkant van mijn handen: zwijgen en luisteren. Zodra ik gebaar met mijn handen, zie ik het staan. Zwijgen en luisteren. Zo blijf ik mezelf trainen in luisteren, heel bewust. Want verbinding met iemand zoeken, begint met naar iemand luisteren, luisteren en opnieuw luisteren. Met luisteren zeg je enorm veel tegen mensen.'

Les 3. *Werken is heilzaam voor iemand die rouwt*

'Het is goed als iemand na een ingrijpend verlies weer aan het werk gaat. Werk geeft structuur aan het leven en de mogelijkheid om je als rouwende weer te verbinden aan een doel, aan collega's. Maar werken is alleen heilzaam als er op de werkvloer ruimte is voor het verdriet. Het is van essentieel belang dat leidinggevende en collega's weten wat verdriet met mensen doet, dat ze ermee om weten te gaan en dat ze in staat zijn om op gepaste wijze de communicatie open te houden. Wordt het verdriet van de rouwende toegelaten en is er kennis over de impact van rouw op een werknemer, dan helpt werken iemand juist om een groot verlies te overleven.

Ik ben absoluut niet voor een lang rouwverlof. Je mag iemand die rouwt niet afzonderen. Werkgevers die zeggen dat een werknemer pas terug kan komen als hij weer volledig aan de slag kan, zijn niet goed bezig. Zet je een rouwende apart, dan is de kans dat hij of zij in de tussentijd wegglijdt, heel groot. Ik ben voor flexibiliteit en een beleid waarin wordt gekeken naar wat de werknemer in staat is te doen. Begin daarmee, niet met kijken wat de rouwende niet kan doen in zijn moeilijke persoonlijke omstandigheden. Investeer in een klimaat van zorgzaamheid. Neem rouw bij werknemers ernstig. Je zal zien dat als er sprake is van een normaal rouwproces een rouwende weer taken kan oppakken.'

Les 4. *Verlies overleven is heel hard werken*

'Verdriet gaat nooit echt over, maar je kunt het wel leren overleven. Daarom spreek ik niet van 'rouwfasen', want dat suggereert dat je er op een dag doorheen bent en er klaar mee bent. Ik heb het over 'rouwarbeid' en 'rouwtaken'. Want verlies overleven, is hard werken. Dat verklaart waarom rouwende mensen zo moe kunnen zijn dat ze zelfs

niet aan eenvoudige dagelijkse klusjes toekomen.

Inzichten over rouwen veranderen. Mij zul je nooit meer horen zeggen dat je verdriet moet verwerken. Ik heb het tegenwoordig over verlies overleven. Het woord verwerken impliceert dat het verlies voorbij gaat. Maar verlies gaat nooit voorbij. Het komt steeds terug.'

Les 5. *Ruimte geven aan verdriet helpt je als bedrijf verder*

'In een bedrijf waar medewerkers kunnen omgaan met verdriet en er ruimte voor maken, heerst verbondenheid. Daar gaan mensen gezond met elkaar om, is minder verzuim en wordt winst gemaakt, in meer dan één opzicht.

Vaak onderschatten mensen wat het betekent voor het imago van een bedrijf als je ruimte geeft aan het verdriet van werknemers. Vang je iemand in een crisismoment goed op, dan vergeet die werknemer dat nooit meer. En hij vertelt het door. Het levert je dus wat op als bedrijf als je er in crisismomenten voor elkaar bent. En nee, dan maak je geen onderscheid tussen vaste krachten en uitzendkrachten. Behalve misschien dat je er bij flexkrachten alert op moet zijn dat ze extra kwetsbaar kunnen zijn omdat ze bang zijn om hun baan te verliezen. Je zou daarom elke flexmedewerker in je bedrijf of organisatie een gezelschap moeten geven, een buddy, die voor hem zorgt. Die collega zou als een flexkracht voor het eerst in het bedrijf komt een gesprekje kunnen hebben: 'Vertel eens, wat zijn belangrijke dingen die goed zijn voor ons om te weten om jou je hier thuis te kunnen laten voelen. Zorg ervoor dat je ook op dit gebied uitblinkt in naam en kwaliteit.'

Les 6. *Iemand goed opvangen op de eerste werkdag is cruciaal*

'Een vrouw vertelde me dat ze op de eerste dag dat ze weer aan het werk ging, vier uur lang in haar auto in de parkeergarage bij haar werk had gezeten. Haar benen deden het niet meer. Alsof ze waren afgezaagd. Ze kon haar auto niet uitkomen en is na vier uur weer naar huis gereden. De stap om weer naar binnen te lopen, was te groot.

Als iemand voor het eerst weer naar het werk komt, bied diegene dan aan om hem of haar thuis op te halen. Zorg er in ieder geval voor dat iemand diegene opwacht. Soms kan iemand ook gewoon nog niet zelf autorijden. Ik hoorde van een werknemer die voor het eerst weer naar het werk reed nadat zijn vrouw was verongelukt in het verkeer. Hij veroorzaakte een ongeluk waarbij twee doden vielen. Ze liepen op een zebrapad; hij had ze helemaal niet gezien.

Als een werknemer weer terugkomt op het werk, is het ook belangrijk dat de collega's weten wat ze kunnen doen. Voor hen is het vaak moeilijk om te weten hoe je iemand benadert die een verlies heeft geleden. De neiging bestaat om weg te kijken, het verlies te negeren, er niet aan te komen.

Toen ik directeur was van een ziekenhuis in Leuven hoorde ik op een dag in de kantine

een aantal medewerkers van het poetsteam overleggen over het ruilen van shifts. Wat bleek: niemand wilde werken op de eerste werkdag van een collega van wie de partner was overleden. Ik heb toen het hele team bij elkaar gehaald en ze verteld hoe je dat moet doen, omgaan met een rouwende collega. En ik heb iedereen opgedragen om er juist die ochtend te zijn. Het werd een heel bijzondere bijeenkomst. De rouwende kreeg de ruimte om te vertellen wat er was gebeurd en de collega's durfden en konden naar haar verdriet luisteren.'

Les 7. *Meer leren over rouw is van belang voor elke leidinggevende*

'Met de beste bedoelingen kiezen leidinggevenden of collega's er soms voor om het verdriet van een werknemer te negeren. Ze zijn bang dat als ze vragen stellen, ze iemand verder in het putje duwen. Ze weten niet dat ze iemand juist helpen om het verdriet te dragen door bereid te zijn te luisteren naar zijn of haar verdriet. Een paar minuten per dag kan al heel heilzaam zijn.

Doen alsof verdriet er niet is, leidt tot problemen. Zoals bij de jonge vrouw die na een groot verlies weer aan het werk ging. Iedereen was attent en heel vriendelijk voor haar, maar niemand sprak met haar over haar verlies. Haar collega's dachten dat ze er goed aan deden. Maar de vrouw zei na een paar dagen dat ze verkommerde. Aan het eind van de eerste week is ze bij al haar collega's langsgedaan en heeft ze verteld over wat er was gebeurd en het gemis. Haar collega's hadden vanuit de beste bedoelingen gezwegen over haar verlies, omdat ze gewoon niet wisten waar ze goed aan deden. Daarom is overdracht van kennis over rouw zo belangrijk. Mensen moeten weten hoe rouw werkt. Elke leidinggevende moet gevormd worden. Zodat hij zelf weet wat hij kan doen en zodat hij zijn werknemers kan leren hoe ze een collega kunnen opvangen.'



Manu Keirse (1946) is klinisch psycholoog en emeritus hoogleraar verliesverwerking aan de faculteit geneeskunde van de Katholieke Universiteit Leuven. Hij was ziekenhuisdirecteur en vier jaar lang kabinetschef op het Belgische ministerie van Volksgezondheid. In 2017 verscheen een volledig nieuwe editie van zijn gids voor het gezin en de hulpverlener: *Helpen bij verlies en verdriet*.





BIJLAGE: Onderzoek onder onderwijzend personeel

van DUO Onderzoek, in opdracht van CNV Onderwijs - 2022

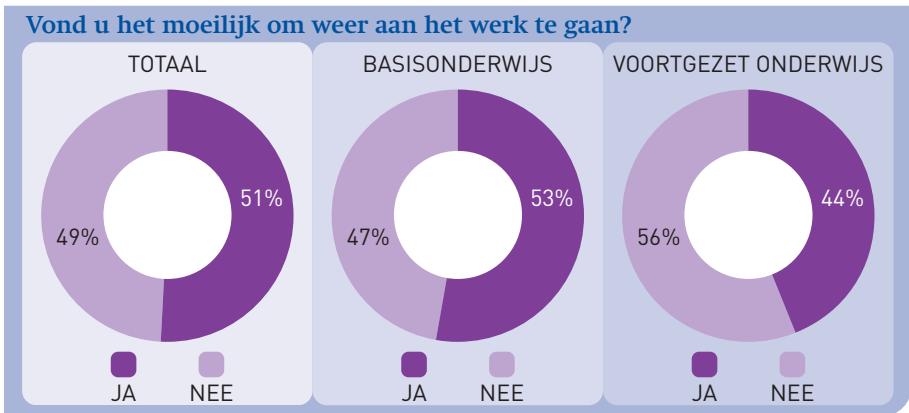
Uit eerder onderzoek van CNV Vakcentrale en CNV Vakmensen weten we dat elk rouwproces anders is. Evenals iedere situatie. Maar hoe is het in zijn algemeenheid gesteld in een bijzondere sector als onderwijs? Dat weten vooral degenen die daar werken en een ingrijpend verlies hebben meegemaakt. Reden voor CNV Onderwijs om een onderzoek onder onderwijzend personeel te doen en te vragen naar ervaringen. Wat ging er goed en wat niet?

De uitkomsten van het onderzoek zijn in het voorjaar van 2022 gepresenteerd. In totaal deden 2.967 werknemers in het onderwijs mee. Het ging om leden en niet-leden van CNV Onderwijs. Iets meer dan de helft van de werknemers die reageerden, kwam uit het basisonderwijs (1.598); 744 respondenten kwamen uit het voortgezet onderwijs; de overige uit het speciaal onderwijs, middelbaar beroepsonderwijs, hoger onderwijs en wetenschappelijk onderwijs. Omdat het aantal respondenten uit de laatste groepen niet representatief is voor de hele groep, zijn die in deze conclusies niet apart genoemd. Een aantal keer is een uitsplitsing gemaakt naar basisonderwijs en voortgezet onderwijs als er in het oog springende verschillen waren. Als er geen uitsplitsing is gemaakt, gaat het om het totaal van respondenten.

Op de volgende pagina's een aantal belangrijke conclusies uit het onderzoek.

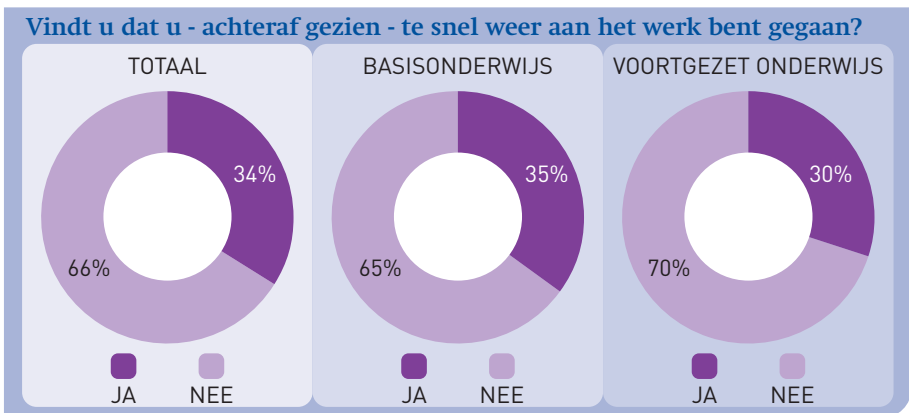
1. Elk rouwproces is anders

Ook in het onderwijs gaat iedereen verschillend om met verdriet. In het basisonderwijs vond iets meer dan de helft het moeilijk om weer aan het werk te gaan. In het voortgezet onderwijs ligt dat een klein beetje anders: 44% vindt het moeilijk om weer aan het werk te gaan.



2. Gevolgen voor het werk

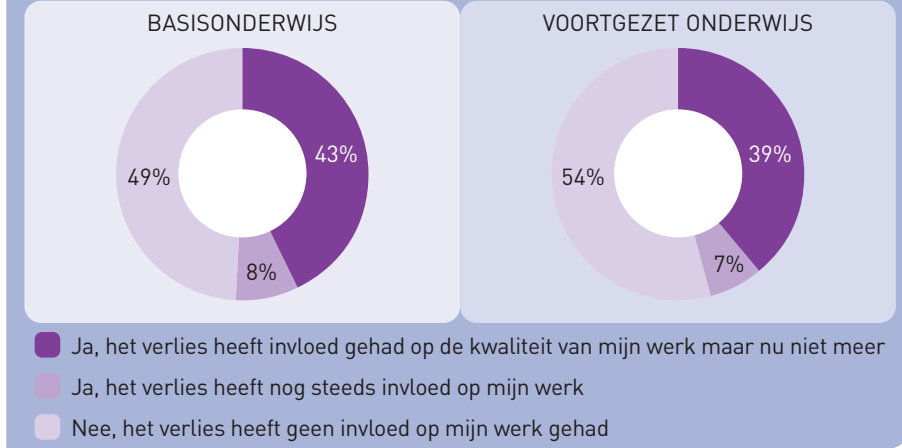
Terugkijkend vindt gemiddeld 34% van de werknemers dat ze te snel weer aan het werk zijn gegaan. Met af en toe als gevolg dat de klap later kwam. 10% geeft aan dat zij later een periode niet aan het werk zijn geweest. Het voortgezet onderwijs wijkt daarvan af. Daar zeggen bijna twee keer zoveel respondenten (19%) op een later moment niet aan het werk te zijn geweest door het verlies. In het basisonderwijs is dat 11%.



3. *Kwaliteit van lesgeven*

Ongeveer de helft van het rouwende onderwijzend personeel dat weer aan het werk is gegaan, is van mening dat het verlies een negatieve invloed heeft (gehad) op de kwaliteit van hun werk. De andere helft vindt dat hun rouw geen invloed heeft gehad op de kwaliteit van hun werk.

Heeft het verlies voor uw gevoel de kwaliteit van uw lesgeven negatief beïnvloed?



4. *Mogelijkheden voor maatwerk*

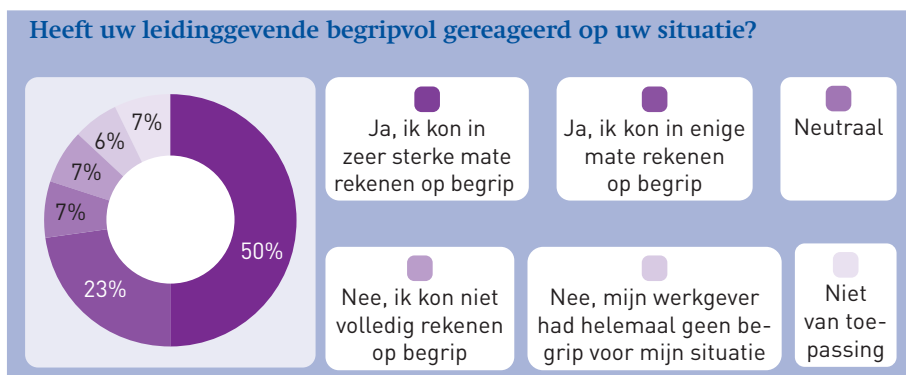
De helft van het onderwijzend personeel geeft aan dat er geen mogelijkheden waren om tijdelijk ander werk te doen, maar had daar ook geen behoefte aan. Bijna een kwart had daar wel behoefte aan maar kreeg de mogelijkheid niet.

Waren er mogelijkheden om tijdelijk andere werkzaamheden te doen toen u weer aan het werk ging?



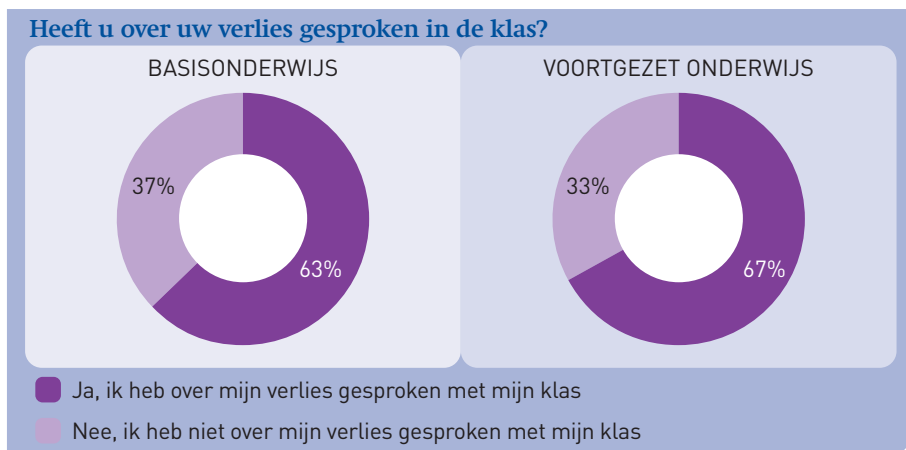
5. *Begripvolle leidinggevenden zijn waardevol*

De helft van de rouwende werknemers in het onderwijs vindt dat hun leidinggevende heel begripvol heeft gereageerd op hun verlies. 13% denkt daar heel anders over. Zij geven aan dat de directie weinig tot geen begrip heeft getoond.



6. *Ervaring delen*

Van de leerkrachten die weer gedeeltelijk of volledig aan het werk zijn gegaan, sprak ongeveer twee derde erover met hun klassen. Dat deden de meeste leerkrachten en docenten door te vertellen over hun ervaring (82%). Bijna de helft van de groep die erover praatte heeft leerlingen zelf ook iets laten vertellen over verlies en rouw waar zij mee te maken hebben gehad. 1% van het totaal schakelde professionele hulp van buiten in om over het verlies te praten.



7. *Verantwoordelijkheden*

Spreken leidinggevende hun docenten en leerkrachten die rouwen aan op de verantwoordelijkheid voor hun klas(sen)? Het overgrote deel zegt van niet. Docenten en leerkrachten in het speciaal onderwijs zeggen het vaakst te zijn aangesproken op hun verantwoordelijkheid: 19%. Leerkrachten uit het basisonderwijs (11%) en het voortgezet onderwijs (9%) het minst.





Als een werknemer te maken krijgt met een ingrijpend verlies

Checklist voor leidinggevenden

Wanneer?	Actie	Wie?
Als de melding binnenkomt	<ul style="list-style-type: none">• Neem contact op met de werknemer en vraag wat er is gebeurd.	
	<ul style="list-style-type: none">• Overleg indien mogelijk en gewenst welke informatie wel of juist niet wordt gedeeld met collega's, leerlingen, ouders of studenten.	
	<ul style="list-style-type: none">• Overleg met het team over het overnemen van werkzaamheden of regelvervanging van buitenaf.	
	<ul style="list-style-type: none">• Zet een afwezigheidsmelder aan in het e-mailadres van de werknemer en in systemen als Parro.	
	<ul style="list-style-type: none">• Controleer de agenda van de werknemer, zeg afspraken voor de komende dagen af en toets lopende zaken op prioriteit.	
Tussen melding en uitvaart	<ul style="list-style-type: none">• Stuur een condoleancebrief naar de werknemer en eventueel bloemen.	
	<ul style="list-style-type: none">• Licht het team in over de uitvaart en stel collega's in de gelegenheid om die (op afstand) bij te wonen.	
	<ul style="list-style-type: none">• Bezoek de werknemer thuis.	
Bij de re-integratie op de werkvloer	<ul style="list-style-type: none">• Neem regelmatig contact op met de werknemer zolang deze nog niet is teruggekeerd op het werk.	
	<ul style="list-style-type: none">• Vraag wanneer de werknemer eraan toe is om te praten over hervatting van de werkzaamheden.	
	<ul style="list-style-type: none">• Maak een afspraak om te overleggen wat er nodig is om (een gedeelte van) het werk weer op te pakken.	

Wanneer?	Actie	Wie?
Bij de re-integratie op de werkvloer	<ul style="list-style-type: none"> • Stel vragen om erachter te komen welke maatwerkoplossingen nodig zijn om het werk weer te kunnen hervatten. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Leg het initiatief voor contact of acties niet bij de werknemer maar houd die bij jezelf. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Informeer het team van de werknemer over hoe rouw werkt. Leer de collega's over het belang van luisteren, vragen stellen, oog hebben voor verdriet en de moeite om het leven weer op te pakken. 	
De eerste werkdag	<ul style="list-style-type: none"> • Bespreek met de werknemer hoe de eerste dag eruitziet en vraag wat hem of haar kan helpen. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Regel wie verantwoordelijk is voor het ontvangen van de werknemer op de eerste dag. Denk aan het vervoer naar de school, de ontvangst, een startmoment. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Bied aan dat iemand de collega de eerste dag thuis ophaalt of zorg dat iemand de werknemer bij de ingang opvangt. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Stel collega's op de hoogte dat de werknemer weer naar school komt en informeer ze over eventueel een gezamenlijk koffiemoment. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Informeer het team over het aangepaste takenpakket. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Zorg dat er op de dag van terugkeer tijd is om met collega's te praten. 	
Weer aan het werk	<ul style="list-style-type: none"> • Leer werknemer en collega's aangeven wanneer ze willen praten over het verdriet en maak het ze makkelijk (bijvoorbeeld via rode kaart en groene kaart, mogelijkheid voor time-out, een buddy). 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Koppel de werknemer die rouwt aan een collega die ervaring heeft met een verlies. 	

Wanneer?	Actie	Wie?
Weer aan het werk	<ul style="list-style-type: none"> Blijf tijd geven om ervaringen en emoties te delen. Informeel het team, leerlingen en/of de ouders over veranderingen in het takenpakket. Plan regelmatig een werkoverleg in om aanpassingen of veranderingen in de werkzaamheden te evalueren en opnieuw vast te leggen. 	
Na verloop van tijd	<ul style="list-style-type: none"> Plan het eerste jaar een paar momenten in om rustig te bespreken hoe het met de werknemer gaat. Rond fases van aangepaste werkzaamheden in overleg met elkaar af. Worden maatwerkafspraken verlengd, doe dat dan altijd voor een vastgelegde periode en bespreek rond de eindtijd een eventuele verlenging. Blijf helder naar het team over afspraken die zijn gemaakt over de werkzaamheden. Als een werknemer weer voor honderd procent functioneert en de re-integratie is afgerond, benoem dan iemand bij wie de werknemer terecht kan als deze toch wil praten over het verlies. Kies eventueel voor een buddy-systeem. Houd een kalender bij van dagen van verdriet. Geef aandacht aan de eerste sterfdag, de eerste verjaardagen met bijvoorbeeld een opmerking, kaart of bloemen. Plan na een jaar een overleg in over de voortgang en bespreek wat er eventueel nog nodig is. 	





Aantekeningen
