



# HET GOEDE GESPREK

INSPIRERENDE INTERVIEWS MET  
WERKNEMERS EN LEIDINGGEVENDEN



JOLEIN DE ROOIJ

# HET GOEDE GESPREK

INSPIRERENDE INTERVIEWS MET  
WERKNEMERS EN LEIDINGGEVENDEN



JOLEIN DE ROOIJ

# INHOUD

1. Praten over life events	7
2. Bijzondere leidinggeevenden	13
3. Persoonlijke verhalen over:	
Rouw	23
Post-covid	41
Mantelzorg	63
Echtscheiding	79
Zwangerschap en ouderschap	105
Agressie op het werk	125
Schulden	147
Dankwoord	169
Bronnen	171

© 2024 Stichting Erwelzijn

[www.erwelzijn.nl](http://www.erwelzijn.nl)

Dit boek is tot stand gekomen in samenwerking met Instituut Gak.



Inhoud: Jolein de Rooij (Teksteiland) in opdracht van Stichting Erwelzijn

Interviews: Jolein de Rooij (Teksteiland)

Redactie: Jolein de Rooij (Teksteiland)

Ontwerp en vormgeving: Rob Bisseling (Stichting Erwelzijn)

Illustraties: Bram Buiting (Quail illustraties)

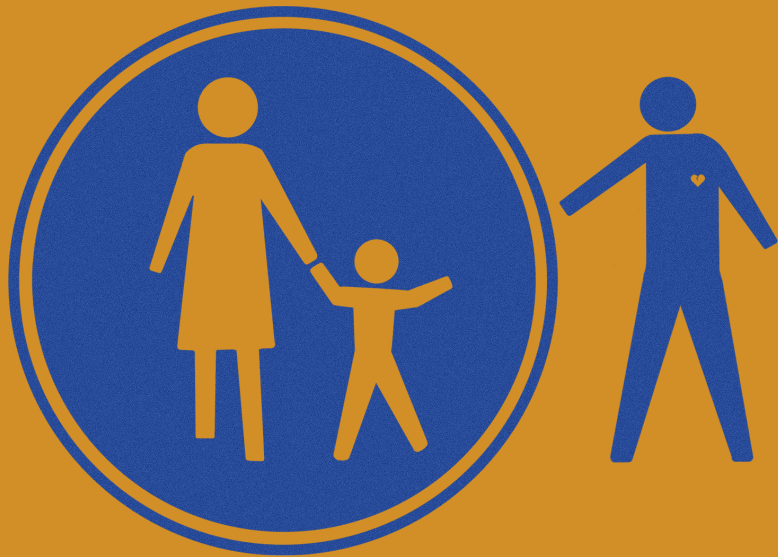
ISBN 9789083451817

Dit boek is een uitgave van Stichting Erwelzijn. Wil je kennismaken of samen met ons baanbrekende preventieve oplossingen bedenken? Kom een kop heerlijke koffie of thee bij ons drinken.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

HOOFDSTUK 1

## **PRATEN OVER LIFE EVENTS**



Er zijn al heel wat boeken geschreven over goed leiderschap. Er is al heel wat onderzoek gedaan naar de basisbehoeftes van werknemers. Ook over de invloed van ingrijpende levensgebeurtenissen op het ziekteverzuim is veel bekend. Er zijn belangenverenigingen die voorlichting geven over hoe je specifieke groepen zoals mantelzorgers of nabestaanden het best kunt ondersteunen. Er bestaat een veelheid aan trainingen, tools en voorlichtingsfolders. Die zijn extreem nuttig. In dit boek vind je er verwijzingen naar.

Tijdens het schrijven van dit boek becroop ons regelmatig het gevoel dat daar niets meer aan toe te voegen valt. Toch kunnen persoonlijke verhalen iets extra's vertellen. Omdat je ervoor in de huid moet kruipen van een werknemer, of een leidinggevende. Omdat je door kleine details opeens voelt waarom het draait: medemenselijkheid. Medemenselijk leiderschap helpt werknemers opener te durven zijn. Over wie ze zijn en wat ze meemaken.

### **Waarom zou je als werknemer open zijn over je privéleven?**

Waarom zou je immers als werknemer iets delen over je privéleven? Vaak voelt dat niet goed. Je bent immers aangenomen om je werk te doen. Je wilt een professionele indruk achtergelaten. Je wilt serieus genomen worden. Je wilt leuke opdrachten krijgen en kans maken op promotie. Laten merken dat je privéleven niet altijd op rolletjes loopt, voelt als een risico. Zeker omdat je voor je hypotheek of je huur nu eenmaal afhankelijk bent van je salaris. Je wilt niet de indruk wekken dat je een miskoop bent, omdat je je niet goed kunt concentreren op je werk doordat je privéleven op zijn kop staat. Of er iets op je werk gebeurd is dat grote indruk op je maakte.

Daarom laten veel mensen hun individualiteit voor de deur van hun organisatie achter. Ze proberen krampachtig maar een kant van zichzelf te laten zien: hun professionele kant. Toch is dat toneelstukje niet altijd en eeuwig vol te houden. Soms is ons privéleven zo heftig, dat het niet langer

lukt om dat thuis te laten. Onze zorgen, onze vermoeidheid, al die dingen die we buiten ons werk om ook nog eens moeten doen - ze worden wel erg veel. Als we desondanks in stilte op ons werk blijven door buffelen, geen piep geven, dan kan het hele kaartenhuis op een dag opeens volledig in elkaar storten. Ook als niemand dat zag aankomen.

### **Leidinggevend die het verschil maken**

Als je continu je privéomstandigheden moet verbergen, vreet dat energie. Als je niet durft te vertellen wat je meemaakt, kan niemand vragen wat je nodig hebt om je werk vol te houden.

De remedie? Meer praten over de invloed van ons privéleven op ons werk. Bij de ene organisatie is dat makkelijker dan de andere. Niet overal is er ruimte voor. Er is een leidinggevende nodig - of in een zelfsturend team een collega - die bereid is te luisteren. Die wil weten wie jij bent en wat je bezighoudt. Die wil horen over je persoonlijke besognes. Of die juist niet te veel privédetails hoeft te weten, maar wel begrijpt dat het lastig kan zijn om je op je werk te concentreren. Die het ziet wanneer jezelf voorbijloopt. Die je tegen jezelf beschermt. Door te vragen wat je nodig hebt. In het volste vertrouwen dat je je best doet. Iemand die onthoudt wat jij waard bent, ook als het even minder gaat.

Gelukkig zijn er leidinggevend die zich zo opstellen. Vaak doen ze dat in alle stilte. Meestal roffelen ze niet op de trom. Ze vinden dat wat ze doen, normaal is. Ze zijn oprecht begaan met anderen. We hebben ze voor dit boek geïnterviewd, samen met hun werknemers. Om te laten zien hoeveel effect een menselijke houding op een ander kan hebben.

### **Verantwoording**

Dit boek is geschreven in opdracht van stichting Erwelzijn in Deventer, met subsidie van Instituut Gak. De geïnterviewden zijn gevonden via het netwerk van Erwelzijn in Deventer en via oproepen op LinkedIn. De geïnterviewden met een sterretje\* bij hun naam hebben op hun eigen verzoek een gefingeerde voornaam gekregen. Die anonimiteit maakte het voor hen makkelijker om hun persoonlijke verhaal te vertellen. Soms zijn daarom bovendien details in hun relaas gewijzigd - zoals de namen van collega's - zodat de geïnterviewden ook echt onherkenbaar blijven.

**Het Goede Gesprek  
is onderdeel van een  
tweeluik.**

**Download hier deel 1:**



HOOFDSTUK 2

## BIJZONDERE LEIDINGGEVENDEN



Wat maakt de leidinggevenden in dit boek bijzonder? Het is lastig om al die individuen en al die situaties in een paar zinnen samen te vatten, maar toch zijn er een paar rode draden herkenbaar in hun verhalen.

### **Ze accepteren dat het leven niet over rozen gaat**

De leidinggevenden in dit boek zijn empathisch. Vaak komt dat door iets wat ze zelf hebben meegemaakt. Er was een periode in hun leven, die moeilijk was. Daar zijn ze als een zachtardiger mens uit tevoorschijn gekomen. Ze accepteren dat het leven niet altijd over rozen gaat. Niemands leven.

*“Over zijn behoefte aan flexibiliteit maakte ik me totaal geen zorgen. Ik wist dat hij het goed zou regelen. Ik weet zelf hoe belangrijk dat kan zijn. Mijn zusje is elf jaar geleden overleden. Ze had taaislijmziekte. Dat had een enorme impact in ons gezin. Mijn moeder bleef thuis, dat hadden mijn ouders zo afgesproken. Op de achtergrond waren er altijd zorgen.”*

Leidinggevende Regina over werknemer Willem

*“Je kunt wel zeggen: ‘privé is privé, je lost het maar op.’ Maar dat komt uiteindelijk toch terug bij jou als werkgever. Dan kun je beter iemand even helpen om vooruit te komen. Financiële stress en gezondheidsproblemen zijn het ergste wat er is. Ik weet het uit ervaring. Toen mijn compagnon en ik ons bedrijf net hadden overgenomen van de vorige eigenaar, zijn we twee jaar lang langs de rand van de afgrond gezeild.”*

Leidinggevende Hans over werknemer Aziz

### **Ze letten op non-verbale signalen**

De leidinggevenden in dit boek luisteren tussen de regels door. Ze horen wat iemand zegt, maar ook wat iemand niet zegt. Ze zien aan iemands gezicht dat er iets speelt. Soms zelfs als die persoon dat zelf niet door heeft. En ze hebben vervolgens de moed om een hand op iemands schouder te leggen.



*“Ik zie hem misschien drie keer in de week, soms maar dertig seconden. Meestal lacht hij breed. Er zijn ook dagen dat hij stil is, dat hij donkere kringen onder zijn ogen heeft.”*

Leidinggevende Hans over werknemer Aziz

### **Ze zijn alert op overbelasting**

De geïnterviewde leidinggevenden snappen wie ze voor zich hebben. Ze waarderen het vakmanschap en de professionaliteit van hun werknemers. Maar ze zien het ook wanneer die zichzelf voorbijlopen. De schouder-er-onder-mensen, de niet-lullen-maar-poetsen-types, de hier-alles-goed-personen, ze komen er niet mee weg. Deze leidinggevenden beschermen hun werknemers tegen zichzelf.

*“Ik had die ruimte nooit zelf durven nemen. Het was zo heerlijk dat iemand dit voor me deed. Ook mijn man was opgelucht. Het middagdutje had een magisch effect. Na mijn slaapje had ik weer energie, kon ik weer denken. Ook lag ik 's nachts niet langer te malen, in het vertrouwen dat ik niet op alles 'ja' hoefde te zeggen.”*

Werknemer Tamara over leidinggevende Leonie

### **Ze zijn pro-actief**

De leidinggevenden in dit boek helpen werknemers op cruciale momenten. Ze doen concrete voorstellen die eraan bijdragen dat ze overeind kunnen blijven. Is iemand oververmoeid, doordat ellende energie kost? Dan stellen ze voor dat die persoon later begint, eerder ophoudt, of vaker vanuit huis werkt. Ze vertellen wat er mogelijk is, zodat iemand daar enkel ja of nee op hoeft te zeggen. Ze maken het werknemers makkelijker om op belangrijke momenten goed voor zichzelf te zorgen. Ook als die daar zelf nog niet helemaal klaar voor zijn.

*“Na een paar weken zei hij dat hij zijn werk langzaam weer wilde opbouwen. Ik heb hem gezegd: ‘zorg dat je 's ochtends ietsje later begint met werken, zodat je je thuis niet te veel hoeft te haasten. En plan al je afspraken in de ochtend. Dan kun je 's middags bepalen of je je goed genoeg voelt om door te werken, of toch naar huis wilt.’”*

Leidinggevende Regina over werknemer Willem

### **Ze zien iemands hele wezen**

De leidinggevenden die in de interviews aan het woord komen, kijken verder dan iemands probleem. Ze snappen dat die persoon in een inge-

wikkelde situatie zit, maar ook met wie ze te maken hebben. Ze blijven de eigenschappen in werknemers zien die ooit maakten dat ze hen aannamen, vrijlieten en complexe taken toevertrouwden. En ze twijfelen niet aan hun vaardigheden. Dat maakt het makkelijker voor werknemers om die zelf ook te blijven zien, om in zichzelf te blijven geloven.

*“En ook al was ik niet aan het werk, in bijzinnetjes kon Renate me op subtiele manieren het gevoel geven dat ik er nog steeds bij hoorde. Ze zei ronduit: ‘je hebt een enorme bijdrage geleverd aan de organisatie.’ Renate zag nog altijd mijn professionele verdiensten, ze keek dwars door mij ziekte heen. Ze gaf me het gevoel dat ik mijn positie niet kwijt was, dat ik nog werd gewaardeerd. Daardoor kon ik denken: ‘mijn tijd komt wel weer.’”*

Werknemer Carien over leidinggevende Renate

### **Ze geven vertrouwen**

De leidinggevenden in dit boekje zijn geen micro-managers. Integendeel: ze kunnen vertrouwen geven.

*“Wanneer ik een paar dagen later weer op kantoor verscheen, hoefde ik geen enkele verantwoording af te leggen over de periode dat ik afwezig was geweest. Dat tekent het vertrouwen dat ik al vanaf het begin kreeg. Mijn vrouw en ik werkten overigens altijd zo veel mogelijk door. Zo namen we eigenlijk altijd onze laptop mee naar het ziekenhuis. Niet omdat het moest, want dat was niet zo, maar omdat we het zelf wilden.”*

Werknemer Willem over leidinggevende Regina

### **Ze bieden hoop**

Als je je in de duisternis bevindt, dan snap je vaak niet meer dat er licht is aan het einde van de tunnel. Als iemand dat aan je vertelt, en ook uitlegt wat de weg daarheen is, en bovendien zijn of haar vertrouwen in jou uitsprekt, dan kun je dat ook opeens voor je zien. Dan betekent dat de wereld. En het is helemaal niet erg als je dat meer dan eens te horen krijgt.

*“Ik bewonder Aziz. Hij heeft veel bereikt. Hij werkt voor een bedrijf dat in hem gelooft. Hij heeft kansen gekregen en ze aangepakt. Als hij zich slecht voelt, dan zeg ik: ‘Je mag trots op jezelf zijn. Je kunt jezelf eruit vechten. Nu is je financiële situatie moeilijk, maar als je de klok een paar jaar verderzet, dan zie je het licht aan het einde van de tunnel. Echt.’”*

Leidinggevende Hans over werknemer Aziz

### **Ze zijn zorgzaam**

De leidinggevendenden in dit boek doen soms ook wel iets dat niet iedereen doet. Iemands schulden deels afbetalen bijvoorbeeld.

*“Ik heb wel vaker werknemers geholpen door hen een zachte lening te geven. Stel, iemand heeft een verkeersboete en moet honderd euro betalen. Daar doet hij een half jaar niks mee, en dan is dat achthonderd euro geworden. Als je dat als werkgever in één keer kunt aflossen, zodat al die boetes weg zijn, en die schuld ook niet hoger wordt, dan doe je dat toch? Dan is de financiële stress weg. Dan zit iemand beter in zijn vel. En wie weet leert hij er misschien nog van. Je laat iemand dat bedrag dan langzaam afbetalen. Dat doet niet zo'n pijn. En dan is het na anderhalf jaar over.”*

Leidinggevende Hans over werknemer Aziz

### **Ze houden rekening met iemands waardigheid**

Zorgzaamheid is goed, maar respect voor iemands waardigheid is zo mogelijk nog belangrijker. De leidinggevendenden in dit boekje snappen wat trots is. Ze reiken de helpende hand, maar alleen omdat ze in iemand geloven. En dat voelt die andere persoon.

*“Ik wil mensen niet als slachtoffer zien. Je kunt tegenslag hebben, maar je bent geen slachtoffer. Dat zeg ik ook tegen Aziz: ‘Je moet wel je positie in het bedrijf verdienen: je moet je werk goed doen, je moet op tijd komen, en een goede collega willen zijn. Zo creëer je je eigen toekomst. Die toekomst hoeft niet hier te zijn, al hoop ik dat wel.’”*

Leidinggevende Hans over werknemer Aziz

*“Ik heb maandelijks een check-in met Karin. Haar eerste vraag is altijd: ‘wat speelt er thuis?’ En soms ook: ‘wat kan ik voor je doen?’ Vaak is dat niks. Dat zeg ik dan ook: ‘op dit moment niets.’ Dat wil ik dan ook niet. Ik los het liefst zelf alles op.”*

Werknemer Els over leidinggevende Karin

### **Ze zien iemands vakmanschap**

Het is superfijn als een leidinggevende ziet wat je kunt. En je moeilijke klussen geeft die je leuk vindt. En daarbovenop veel vrijheid, omdat jij het beste weet hoe je je werk het beste kunt doen. Dat iemand jouw vakmanschap ziet en waardeert - en alleen al daarom niet als werknemer wil verliezen - dat maakt dat je je dolgraag wil blijven inzetten. Ook als het

leven even niet lekker loopt. Want juist dan heb je behoefte aan werk dat energie geeft.

*“Ik had al snel in de gaten dat Carien heel veel toegevoegde waarde heeft. Ik heb haar dus zo veel mogelijk vrijgelaten. Ik werk graag met intrinsiek gemotiveerde professionals die inhoudelijk veel weten en hun eigen weg kiezen. Ik ga dan niet pretenderen dat ik inhoudelijk meer weet dan zij over hun vakgebied. Dat is de basis bij mij.”*

Leidinggevende Renate over werknemer Carien

### **Ze laten zien dat ze zelf ook mens zijn**

De leidinggevendenden in dit boek laten wel eens vallen dat ze een off-day hebben. Ze laten zien wie ze zijn, om het makkelijker te maken voor anderen om dat ook te doen. Als je niet voor een supermens werkt, hoef je ook niet te pretenderen dat jij er wel eentje bent.

*“Je hoeft als werknemer niet altijd perfect te zijn. Ik roep wel eens op maandagmorgen: ‘Het gaat vandaag voor geen meter, ik heb echt mijn dag niet.’ Ik vind het belangrijk om dat gewoon te kunnen zeggen.”*

Leidinggevende Leonie

### **Ze wachten niet tot het misgaat**

Je hoeft deze leidinggevendenden niets te vertellen over de timing van het goede gesprek. Dat gesprek hebben ze vrijwel elke dag. Niet omdat er iets mis is gegaan, maar omdat ze oprecht willen weten wie hun werknemers zijn en wat ze meemaken.

*“Toen Tamara me die ochtend appte, wist ik dat ik snel moest reageren. Ze trekt nooit zomaar aan de bel.”*

Leidinggevende Leonie over werknemer Tamara

### **Ze zorgen voor een veilige werkvloer**

Soms zorgt de werkvloer zelf voor stressvolle gebeurtenissen, bijvoorbeeld door agressie van klanten of burgers. Deze leidinggevendenden weigeren om geweld te normaliseren. Ze staan vierkant achter hun werknemers.

*“Ik vind het heel belangrijk dat we onze mensen beschermen. Tegenover klanten moeten we duidelijk uitdragen: ‘u mag van onze mensen verwachten dat ze kwalitatief goed zijn, u netjes te woord staan en servicegericht zijn. Maar wij verwachten ook iets van u: dat u zich fatsoenlijk*

*gedraagt tegenover onze werknemers en dat u iets van ze wil aannemen. U mag het er best niet mee eens zijn, maar dan wel op een normale manier. En als u dat niet doet, dan kunnen we uiteindelijk de dienstverlening stopzetten, of - als u het heel bont maakt - aangifte doen.”*

Leidinggevende Nienke

### **Ze helpen zieke werknemers terugkeren**

Als het slecht met je gaat, is het soms moeilijk om in actie te komen. De leidinggevenden in dit boek reiken een helpende hand op momenten dat dat nodig is.

*“Bij post-COVID is het heel moeilijk om jezelf emotioneel te reguleren. Dat is een typische kwaal van deze ziekte. Je autonoom zenuwstelsel is ontregeld. Je hebt dan iemand nodig, die wel kalm blijft en rustig kan luisteren. Mijn leidinggevende Renate deed dat.”*

Werknemer Carien over leidinggevende Renate

*“Ik had het gevoel: ‘je kunt wel weer aan het werk, maar we moeten jou het eerste duwtje geven. Daarna kun je het zelf weer.’”*

Leidinggevende Jolanda over werknemer Steven

### **Ze houden contact**

En als een werknemer dan toch uitvalt - omdat het echt niet meer gaat - dan houden de leidinggevenden in dit boek contact. Omdat je te laten voelen dat je er nog bij hoort, dat je nog wordt gewaardeerd. Omdat ze willen dat je op een dag weer helemaal terugkomt, en dat voor jou gemakkelijk willen maken. Omdat ze goed voor je willen zorgen, ook als je niet op de werkvloer rondloopt.

*“Vanaf het moment dat de arts post-COVID constateerde, heb ik Carien elke twee weken gebeld. Na een paar minuten ging ze dan wat trager spreken en begonnen er stiltes te vallen. Het was dan duidelijk dat ze het niet meer aankon. Dan rondden we het gesprek meestal snel af. Vaak moest ze ook huilen. Dat hoort erbij. We zijn allemaal mensen.”*

Leidinggevende Renate over werknemer Carien

PERSOONLIJKE VERHALEN OVER

## **ROUW**



Werknemers die zich na het verlies van een dierbare ziekmelden, zijn gemiddeld 197 dagen uit de running, zo blijkt uit onderzoek door bedrijfsarts Susanne Kreder.<sup>1</sup>

Bijna 1 op de 10 mensen die een dierbare verliezen, krijgt last van complexe rouw. Dat wil zeggen dat de rouw na verloop van tijd niet afneemt. Dat blijkt uit een meta-analyse door Lundorff en collega's (2017).<sup>2</sup>

Meer weten? Kijk op <https://lifeeventatlas.nl>

## DE WERKNEMER

### “ Het gemis wordt alleen maar erger. “

Op 17 november 2022 verloren Willem en zijn vrouw Alinda hun negenjarige dochtertje Rosalin. Juist doordat leidinggevende Regina hem de ruimte bood, kon Willem de draad van zijn werk weer oppakken. Maar de rouw blijft.

**WILLEM**  
Werknemer

## Rouw

We zijn nu bijna een jaar verder, en het gemis lijkt elke dag groter te worden. Ik kan er echt door overvallen worden, bijvoorbeeld 's ochtends in mijn auto onderweg naar mijn werk. Een kleine aanleiding is voldoende: een herinnering, een liedje op de radio. Dan beseft ik dat het elke dag langer geleden is dat ik Rosalin vasthield of knuffelde. Ze had een heel mooie, ontwapende blik. Rosalin hoefde je maar een keer aan te kijken, en ze had je. Dat hebben we van veel mensen gehoord, ook van de artsen.

### **Twee keer van baan gewisseld**

Rosalin had vierentwintig uur per dag zorg en toezicht nodig. Ze was ernstig gehandicapt geboren door een zeldzame chromosoomafwijking. Vanaf het moment dat we hoorden wat er met haar aan de hand was - ze was toen drie maanden - hebben we er alles aan gedaan om ons meisje thuis te laten blijven wonen. Dat lukte, mede dankzij de steun van veel lieve mensen. We verhuisden, zodat we voor haar een ruime kamer met badkamer aan de tuin konden bouwen. In de ochtend ging ze naar de medische dagopvang, in de middag huurden we verzorgers uit het persoonsgebonden budget. Ook onze ouders sprongen regelmatig in. Twee keer per maand ging Rosalin uit logeren bij mijn broer en schoonzuster, die daarvoor speciaal een traplift hadden laten installeren. Toch zijn zowel mijn echtgenote als ik zijn twee keer van baan gewisseld, omdat werk en privé niet te combineren waren. Niet alleen in praktische zin, maar ook door de zware emotionele en psychische belasting van de zorg, in combinatie met de werkdruk. Mensen vroegen ons hoe we het bolwerkten. We snapten het zelf ook niet helemaal. Ik weet wel dat het geloof ons kracht gaf.

### **Vertrouwen**

Tijdens de kerstdagen van 2019 trok mijn vrouw aan de handrem. Ik had toen nog een andere baan, en moest regelmatig een paar dagen naar het buitenland. Dat was voor haar niet langer vol te houden. Ze moest dan extra uren bij de dagopvang regelen, speciale afspraken met het busje maken, en ook onze oudste dochter om hulp vragen. Ik heb op mijn eerstvolgende werkdag mijn werkgever verteld dat ik niet meer kon reizen en op

zoek ging naar een andere baan. Via-via hoorde ik dat het Leger des Heils een manager Finance & Control zocht. Al tijdens mijn sollicitatie heb ik gezegd dat ik flexibiliteit nodig had. Als Rosalin ziek werd, zou ik alles uit mijn handen laten vallen. Voor directieleden Regina en Jacques was dat geen probleem. Dat is later ook gebleken. Regina appte in zulke gevallen enkel iets als: ‘Jullie moeten er nu voor Rosalin zijn, wij zorgen hier voor de rest.’ En wanneer ik een paar dagen later weer op kantoor verscheen, hoefde ik geen enkele verantwoording af te leggen over de periode dat ik afwezig was geweest. Dat tekent het vertrouwen dat ik al vanaf het begin kreeg. Mijn vrouw en ik werkten overigens altijd zo veel mogelijk door. Zo namen we eigenlijk altijd onze laptop mee naar het ziekenhuis. Als Rosalin sliep, klaptten we die uit. Niet omdat het moest, want dat was niet zo, maar omdat we het zelf wilden.

### **Afscheid**

Als het slecht met Rosalin ging, viel ze in slaap. Dat was haar beschermingsmechanisme. Dat gebeurde ook die novemberavond in het ziekenhuis. We kusten haar voorzichtig goedenacht. Haar rolstoel lieten we achter naast haar bed. Misschien zat ze er morgenmiddag alweer in. Onze dochter was al langere tijd met haar gezondheid aan het tobben. Ze had af en toe epilepsieaanvallen en ook problemen met haar lichaamstemperatuur. In december 2021 was ze bijna overleden, maar er toch weer bovenop gekomen. Wel hadden we toen voor het eerst beseft dat Rosalin misschien niet oud zou worden. In oktober 2022 werd ze eerst verkouden, en daarna zakte de infectie af naar haar longetjes. Na een paar antibiotica-kuurtjes leek ze er bovenop. Maar toen ik haar op 16 november wekte, was ze benauwd. Nog tijdens het telefoongesprek met de dokter, verergerde die benauwdheid. In het ziekenhuis bleek dat een longontsteking zeventig procent van haar longen had geïnfecteerd. Ze kreeg zuurstof. Het leek beter te gaan. En toen, nadat we midden in de nacht waren teruggeroepen naar het ziekenhuis, zei een arts om zeven uur ‘s ochtends: ‘hebben jullie wel eens iemand zien sterven?’ We belden onze oudste dochter, zodat ze afscheid kon nemen. Maar het ging opeens heel snel. Nog geen dag nadat ze was opgenomen, om kwart voor negen ‘s ochtends, overleed Rosalin.’

### **Broken heart syndrom**

Toen ik Regina die middag belde, zei ze alleen: ‘Blijf thuis bij je gezin. Neem je tijd. Werk komt wel weer. Hoe kunnen we helpen?’ Dat was ook het enige dat ik nodig had. Onze wereld stond op zijn kop. Rosalin’s dood sloeg een krater in ons bestaan. Onze gevoelens waren immens. Ze gingen

alle kanten op. Ik ben zelfs boos geweest op Rosalin. Maar ik voelde vooral wroeging. De dood is onomkeerbaar. En nu vroeg ik me vertwijfeld af: hadden we wel goed genoeg voor Rosalin gezorgd? Had ze wel de liefde gekregen die ze verdiende?

Het is niet uit te leggen hoe rouw voelt. Het heeft een enorme impact, ook op je lichaam. Vanaf de dag dat Rosalin overleed tot een paar maanden daarna, had ik letterlijk hartenpijn. Mijn hart sloeg elke minuut een paar slagen over. Volgens de cardioloog die ik bezocht had ik waarschijnlijk het ‘broken heart’-syndroom. Dat heeft alle kenmerken van een hartinfarct, maar is het niet.

### **Uit eigen ervaring**

Toen de begrafenis naderde, vroeg Regina of ze de rouwkaart mocht delen binnen de organisatie. Ook wilde ze weten of we het prettig vonden wanneer collega’s op de begrafenis kwamen. Het was fijn dat ze dat vroeg. En het antwoord was ja. We kregen vervolgens stapels lieve reacties, bijvoorbeeld ook van klanten met wie ik samenwerkte. De dienst werd bezocht door honderden mensen. Regina en ik spraken daarna af dat we een weekje geen contact zouden hebben. Daarna vroeg ze me in een telefoongesprek of ik over enkele weken misschien een kop koffie wilde komen drinken op kantoor, alleen om elkaar even te zien en te spreken. Dat was goed. Dat eerste bezoek aan kantoor was voor mij een test om te zien of ik misschien weer voorzichtig kon beginnen met werken. Ik dacht van wel. Maar onderweg in de auto bleek dat het helemaal niet het geval. Ik werd overvallen door verdriet. Na een uurtje op kantoor was ik helemaal kapot. Er was geen sprake van dat ik me op mijn werk had kunnen focussen. Ik hoefde het niet uit te leggen aan Regina. Ze weet uit eigen ervaring wat rouw met een mens doet. Ze had al wel eens laten vallen dat ze veel had meegemaakt, maar een paar maanden voor de dood van Rosalin hoorde ik wat dat was: ze had een zwaar gehandicapt zusje, dat elf jaar geleden is overleden.

### **Rouw gaat je hele leven door**

Half januari, twee maanden na Rosalin’s overlijden, ben ik weer halve dagen gaan werken. Van Regina kreeg ik overigens de ruimte om naar huis te gaan als ik wilde. Ook voel ik gelukkig goed mijn grenzen aan. Dat komt ook omdat zowel mijn vrouw als ik daarmee al negen jaar ervaring hebben. Steeds opnieuw waren er momenten van rouw tijdens het leven van onze dochter. We werden voortdurend geconfronteerd met haar beperkingen. We realiseerden ons continu: nu zou ze gaan eten, nu zou ze gaan lopen,

nu zou ze naar school gaan. En steeds was dat niet zo. Noodgedwongen hebben mijn vrouw en ik geleerd om goed voor onszelf te zorgen. Het lijntje mocht niet breken, ook niet voor onze andere kinderen: Lianne van dertien en Christian van vier. Onze oudste was in september jarig. Ze zei: ik ben nu dertien en ik moet de rest van mijn leven mijn zusje missen. Zo'n uitspraak snijdt echt door de ziel. Mensen focussen zich vaak op het sterven en de begrafenis, maar rouw gaat je hele leven door. Je lijkt voor de buitenwereld dezelfde persoon, maar emotioneel is dat totaal niet zo. Niets voelt voor mij nog hetzelfde.

### **Ervaringsdeskundige**

Zelf was ik ook in september jarig. Regina vroeg me later: 'Het zal wel heftig geweest zijn, nu Rosalin er niet meer bij is? Hoe heb je dat beleefd?' Het was fijn dat ze dat vroeg, op dat moment. Regina zou zo'n vraag nooit stellen bij de koffieautomaat, maar bijvoorbeeld wel als ik alleen in mijn kamer ben, of aan het begin van een werkoverleg. Timing is alles. En vaak hebben we het er ook helemaal niet over. Dan zijn we gewoon lekker aan het werk.

Wat ik had gedaan als Regina zich anders had opgesteld? Als ze me niet zoveel ruimte had gegeven? Dan had ik me zeker ziekgemeld. Als een werkgever me onder druk had gezet, dan had ik het niet volgehouden. Als iemand anders voor jou gaat bepalen wat goed voor jou is, bijvoorbeeld dat het goed is om het ritme van je werk weer op te pakken, dat had dat de vertrouwensband en arbeidsrelatie zeker beschadigd. Waarschijnlijk had ik mijn baan opgezegd en was op zoek gegaan naar een andere werkgever. Ik snap overigens dat je niet van elke leidinggevende mag eisen dat die een ervaringsdeskundige is als Regina. Dat wens je niemand toe.

### **Een hand op je rug**

In die beginperiode hielp het enorm dat ik al langs was geweest om koffie te drinken, dat ik de meeste mensen alweer een keer had gezien. Die eerste keer ontweken sommige collega's me totaal. De dood hoort bij het leven. Toch willen mensen er liever niet aan denken, of er over praten. Ze bannen rouw het liefst helemaal uit hun leven. Het omgekeerde kwam ook voor: dan waren collega's juist extreem amicaal en zeiden dingen als: ik kom zo bij je langs, ik wil alles van je weten. Ik werd daar overigens niet boos van, het was onwetendheid. Mijn vrouw heeft het achteraf gezien beter aangepakt. Ze heeft van tevoren een mailtje gestuurd aan haar collega's, waarin ze schreef: "ga niet vragen hoe het met me is, want die vraag kan ik niet

beantwoorden. Je mag wel hallo zeggen, een hand op mijn rug leggen, of zeggen dat je het fijn vindt om mij weer te zien. Daar ben ik dan heel blij mee." Je kunt aan iemand die net een dierbare heeft verloren inderdaad beter niet vragen: 'hoe gaat het met je?' maar wel: 'gaat het een beetje?' Die laatste vraag houdt er namelijk impliciet rekening mee dat het misschien wel helemaal niet zo goed gaat. Wat je ook niet moet doen, is als een soort sensatiezoeker achter de verhalen aangaan.

### **Ziel onder je arm**

Wat heel goed voelde, was als mensen zeiden: ik vond het een prachtige dienst. Dat moet je niet uit de weg gaan. Je moet zo iets juist wel benoemen. Je moet niet bang zijn dat je gaat huilen, of dat de ander gaat huilen. Dat maakt niet uit. Dat hoort er gewoon bij. Het is zo belangrijk dat mensen Rosalin blijven kennen, dat haar naam doorleeft. Het belangrijkste is dat je iemand in mijn situatie niet ontwijkt. Want na alles wat je hebt meegemaakt, voel je je alleen. Je loopt met je ziel onder je arm. Je kunt dus beter iets onhandigs zeggen, dan helemaal niks.

**“ Je kunt aan iemand die net een dierbare heeft verloren inderdaad beter niet vragen: ‘ hoe gaat het met je?’ Maar wel: ‘gaat het een beetje?’ “**



## DE LEIDINGGEVENDE

“Verbinding maken gaat twee kanten op.”

Regina is directeur bedrijfsvoering bij het Leger des Heils. Toen een van haar werknemers zijn negenjarige dochtertje verloor, begreep ze dat ze hem de ruimte moest geven om te rouwen.

**REGINA**  
Leidinggevende

## Rouw

Willem werkt nu vier jaar bij ons. Al tijdens zijn sollicitatie had hij verteld over zijn dochter Rosalin. Ze was geboren met een hersenafwijking. Af en toe moest hij opeens met spoed naar huis of het ziekenhuis. Flexibiliteit was daarom belangrijk voor hem. Zijn 36-urige werkweek wilde hij graag over vier dagen verdelen. Ik wilde Willem graag binnenhalen. Ik wist dat hij de juiste man op de juiste plek was. Hij is financieel deskundig en ervaren. Bovendien heeft hij de competenties die horen bij zijn functie: manager Finance & Control. Ik had meteen een klik met hem. We delen niet alleen onze Christelijke identiteit, maar we zijn ook beiden doelgericht en hebben een Rotterdamse mentaliteit.

### Het leven ging door

Over zijn behoefte aan flexibiliteit maakte ik me totaal geen zorgen. Ik had er alle vertrouwen in dat hij het goed zou regelen. Ik weet zelf hoe belangrijk dat kan zijn. Mijn zusje is elf jaar geleden overleden. Ze had taaislijmziekte. Dat had een enorme impact in ons gezin. Mijn moeder bleef thuis, dat hadden mijn ouders zo afgesproken. Op de achtergrond waren er vaak zorgen. Mijn zusjes gezondheid kende pieken en dalen. Tegelijkertijd ging het leven door. Ook als het slecht met haar ging, moesten de andere kinderen gewoon naar school. Het gebeurde soms dat mensen zich geen houding wisten te geven als het slecht ging met mijn zus. Gewoon omdat ze niet wisten wat ze ermee aan moesten. Terwijl enkel een hand op je schouder al iets betekent. En je kunt ook zeggen: ik weet niet wat ik moet zeggen. De meeste mensen waren overigens erg meelevend. Toen Willem zijn zorgen deelde met mij, vond ik het niet gepast om direct te beginnen over mijn zus. Ik heb mijn verhaal pas later met hem gedeeld.

### Het grootste verdriet

Als hij niet naar kantoor kon komen omdat er iets met Rosalin was, gaf Willem altijd op tijd aan wat hij van me nodig had. Dan zei hij bijvoorbeeld: ‘wil je deze ochtend even rondlopen op mijn afdeling, om te vragen of er wat is? Of: ‘wil je een afspraak van me overnemen?’ Dat gebeurde overigens niet vaak. Hoe verdrietig de situatie ook was, Willem werkte zoveel mogelijk door.



De afgelopen maanden waren Rosalin's epileptische aanvallen bijzonder heftig geworden. De artsen maakten zich veel zorgen om haar. Willem had me verteld dat als ze er iets bij zou krijgen - bijvoorbeeld een longontsteking - het snel afgelopen zou kunnen zijn. Op een avond in november kreeg ik een appje van hem. Het ging slecht met Rosalin. De volgende ochtend appte hij me dat ze een longontsteking had. Kort daarna is ze overleden. Een kind verliezen, dat is toch wel het grootste verdriet waarmee je te maken kunt krijgen. Als werkgever weet je niet altijd waar in zo'n situatie goed aan doet. Je kunt dan niet invullen voor een ander. Het gaat er vooral om te luisteren naar wat iemand nodig heeft. Ik heb alleen als uitgangspunt genomen dat het goed zou zijn als hij zo snel mogelijk koffie zou komen drinken zodat de drempel naar werk niet te hoog wordt. Tegelijkertijd is rouw voor iedereen anders.

### **Hondsmoe**

Een paar dagen na de begrafenis heb ik Willem een appje gestuurd: mocht ik hem volgende week bellen? In dat telefoongesprek heb ik hem gevraagd om aan te geven wanneer hij zich goed genoeg voelde om koffie te komen drinken, al was het maar een minuut. Zo'n eerste keer heb je nog heel weinig energie. Je leven staat op zijn kop. Al je zekerheden zijn weggefallen. Je zit daar in al je kwetsbaarheid. Het kan pittig zijn om iedereen weer tegen te komen. Vaak zijn mensen emotioneel en generen zich daarvoor. Om het taboe er wat van af te halen, spreek ik dat daarom vooraf vaak hardop uit: 'Het ergste dat je kan gebeuren is dat je in huilen uitbarst.'

### **'Plan al je afspraken in de ochtend'**

We hebben niet gesproken over zijn rouwverlof. Het ging allemaal heel natuurlijk. Na een paar weken zei hij dat hij zijn werk langzaam weer wilde opbouwen. Ik heb hem gezegd: 'zorg dat je 's ochtends ietsje later begint met werken, zodat je je thuis niet te veel hoeft te haasten. En plan al je afspraken in de ochtend. Dan kun je 's middags bepalen of je je goed genoeg voelt om door te werken, of toch naar huis wilt.'

Iemand vroeg me of dat beleid is van het Leger des Heils. Dat is niet zo; het is maatwerk. Voor mij als leidinggevende is het helpend dat hij zo open is. In het begin was hij al na een uurtje moe. Dat zei hij dan. Daar was ik blij om. Het gevaar is toch dat iemand in zo'n situatie de signalen van zijn lichaam negeert en te lang doorwerkt. Na twee maanden was hij weer fulltime aan het werk.

### **Geen kunstje**

Laatst hadden we een leiderschapsdag. We spraken over onze waarden: vertrouwen, verbinding en bescheidenheid. We waren het erover eens: een leidinggevende is ook gewoon een werknemer, net als iedereen. We doen het allemaal samen. Daarom moeten we aandacht hebben voor elkaar. Leiderschap is geen kunstje. Je moet dicht bij jezelf blijven. Iedereen, ook een leider heeft zijn eigen talenten. Ik vind het belangrijk om aandacht te hebben voor mijn collega's. Dat betekent dat ik probeer regelmatig complimenten te geven en attent te zijn, bijvoorbeeld door iemands verjaardag niet te vergeten. Maar ik ken ook collega's die honderden collega's bij naam kennen, en ook nog wat details onthouden over ieders leven. Het kennen van je werknemers moet overigens niet pas beginnen als iemand iets ingrijpends heeft meegemaakt.

### **Gemis**

Aan het begin van elk werkoverleg vraag ik altijd aan Willem hoe het gaat. Ik wil graag weten hoe iemand in zijn vel zit. Ik vind het ook fijn als anderen die vraag aan mij stellen. Verbinding maken gaat twee kanten op. De ene keer vindt Willem het moeilijk om die vraag te beantwoorden. De andere keer kan hij er juist goed over praten. En soms komen er ook gewoon emoties. En er zijn altijd momenten dat het extra moeilijk voor hem is. Bijvoorbeeld toen het zes maanden geleden was, of tijdens feestdagen. Met oud en nieuw heb ik Willem daarom een appje gestuurd. Zoiets als: 'Sterkte deze dagen, een nieuw jaar zonder Rosalin.' Ik besef dat het gemis groot is en blijvend.

## DE EXPERT

**“ Werkgevers verwachten vaak dat mensen weer snel aan de slag gaan. “**

Hoe ga je om met werknemers die een dierbare hebben verloren? Tien procent van hen krijgt een burn-out door de combinatie rouw en werk, blijkt uit onderzoek door CNV uit 2020.<sup>3</sup>

### ANNEKE SCHEURINK

Vakbond CNV

### CHLOE BEERIS

Stichting Erwelzijn &  
Universiteit voor Humanistiek

## Rouw

Werknemers die zich na het verlies van een dierbare ziekmelden, zijn gemiddeld 197 dagen uit de running, zo blijkt uit onderzoek door bedrijfsarts Susanne Kreder, dat in 2022 in het Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde werd gepubliceerd. “Werkgevers verwachten vaak dat mensen weer snel aan de slag gaan”, zegt projectmanager Rouw op de werkvloer Anneke Scheurink van vakbond CNV.

### **Burn-out door combinatie rouw en werk**

Scheurink: “Soms denken mensen zelf ook dat het goed voor ze is om snel weer aan het werk te gaan, om weer een ritme terecht te komen. In sectoren als de zorg en het onderwijs zie je bovendien dat werknemers zich enorm verantwoordelijk voelen, mede omdat vervanging vaak lastig is.” Dat is niet zonder risico: tien procent van de werkenden die een dierbare heeft verloren krijgt een burn-out door de combinatie rouw en werk, blijkt uit onderzoek door CNV uit 2020. De meeste werknemers moet je volgens Scheurink na het verlies van een dierbare daarom vooral afremmen, niet stimuleren. “Anders verhoog je het risico dat een werknemer langdurig uitvalt.”

### **Rouw is voor iedereen anders**

Hoe kan de omgeving mensen na een verlies ondersteunen? En wat is het effect van een ingrijpend verlies in iemands leven? Dat onderzoekt Erwelzijn-onderzoeker Chloe Beeris: “Voor veel mensen is hun leven na een verlies nooit meer hetzelfde. Ze zijn niet alleen zelf veranderd, ze staan ook anders in de wereld, en verhouden zich anders tegenover hun sociale netwerk en directe omgeving. En zelfs als mensen zeggen ‘ik heb dat hoofdstuk afgesloten’, dan nog steeds is het een hoofdstuk in hun leven. Naarmate mensen ouder worden kan rouw zelfs sterker worden. Het gebeurt regelmatig dat mensen na twintig of dertig jaar opeens alsnog verdrietig worden om het verlies van een dierbare. Ze missen mensen die al lang geleden gestorven zijn.”

\*

### Adviezen aan leidinggevenden

Wanneer een leidinggevende werknemers na een sterfgeval onder druk zet om weer aan het werk te gaan, is dat het beste recept om iemand van de organisatie te vervreemden. Wat je wel kunt doen is luisteren en vragen wat iemand nodig heeft.

#### 1. Geef ruimte voor verdriet

Realiseer je dat iemand rouw meeneemt naar het werk. Scheurink: “Luisteren is daarom heel belangrijk. “Stel vragen in plaats van alles maar in te vullen. Soms wil iemand zes of zeven of acht hetzelfde verhaal vertellen. Laat dat gebeuren.” Beeris: “Mensen oordelen vaak snel, of geven een eigen draai aan iemands verhaal, terwijl het toch echt iemands eigen proces is. Enkel luisteren is het beste, omdat mensen dan hun eigen verhaal kunnen vertellen. In de praktijk is dat overigens best moeilijk. Wees overigens voorzichtig met de uitspraak ‘wat ben je toch sterk’, want dan geef je iemand geen ruimte om zich minder te voelen. Iemands veerkracht gaat namelijk continu op en neer.”

#### 2. Zorg voor ondersteuning door het hele team

Wanneer een werknemer een dierbare verliest, betrek alle teamleden daar dan bij. Breng in overleg met de werknemer diens wensen in kaart. Scheurink: “Dus als iemands een vader overleden is, kun je vervolgens tegen collega’s zeggen: ‘De vader van X is overleden. Als je een condoleance-kaart wil sturen, dan kan dat naar dit adres. Appjes zijn welkom, ook over het werk, maar liever even geen telefoontjes.’” Bespreek bovendien binnen het team hoe het werk de komende tijd kan worden verdeeld. “Zeg bijvoorbeeld: ‘de agenda van X moet leeg worden geveegd. X heeft me verteld welke taken nu het belangrijkste zijn. Wie wil wat overnemen?’”

#### 3. Bied maatwerk

De meeste werknemers moet je volgens Scheurink na het verlies van een dierbare vooral afremmen, niet stimuleren. “Anders verhoog je het risico dat een werknemer langdurig uitvalt.” Scheurink benadrukt hoe belangrijk het is om werknemers te helpen bij hun terugkeer. Dat is altijd maatwerk: “Het begint met vragen: ‘wat heb je nodig?’ Hoe kunnen we je daarin ondersteunen? Dat kan voor iedereen anders zijn. Vaak kan het helpen om tijdelijk meer thuis te werken, andere taken uit te voeren, eerder naar huis te gaan, of later te beginnen.”

#### 4. Laat werknemers hun werk weer langzaam opbouwen

Na het overlijden van een dierbare, is een werknemer meestal niet meteen alweer volledig belastbaar. Scheurink: “Maak daarom afspraken over het aantal uren dat iemand in eerste instantie weer gaat werken. Blijf daarover in overleg. Wanneer jullie twee of drie weken verder zijn, verwachten leidinggevenden en collega’s vaak dat iemand weer een volledige werkweek aan kan. Maar dat hoeft helemaal niet zo te zijn.” Vraag daarom regelmatig of het aantal uren niet te veel is voor de persoon. “Als iemand ‘ja’ zegt, grijp dan weer in.

Eigen regie is enorm belangrijk, bevestigt Beeris: “Je kunt iemand veerkracht niet aan iemand opdringen. Dat zal niet gaan werken. Je moet daar heel voorzichtig mee zijn. Je kunt iemand wel bekrachtigen, bijvoorbeeld wanneer die iets doet wat diens veerkracht kan versterken. “Dat kan bijvoorbeeld door te zeggen: ‘wat geweldig dat je dat aan het doen bent.’”

#### 5. Geef werknemers de ruimte om zaken te regelen

Wanneer iemand weer aan het werk is, biedt dan flexibiliteit als dat nodig is. Scheurink: “Ook na de begrafenis moet er vaak nog verschrikkelijk veel geregeld worden. De nalatenschap moet verdeeld, allerlei abonnementen moeten worden opgezegd, misschien moet het huis leeg, of moet iemand verhuizen. Dat dwingt een werknemer vaak om ook in de avonduren en in het weekend daarmee bezig te zijn. Het is in het belang van de werkgever om werknemers af en toe een halve dag te gunnen, en te zeggen: ‘Ga maar naar huis, zodat je weer wat kunt regelen.’”

#### 6. Een dierbare is niet altijd een familielid

Ook de dood van een dierbare buiten de familie kan een groot verlies voor iemand betekenen. Scheurink: “Een dierbare kan ook de buurvrouw zijn voor wie je heel veel mantelzorg hebt gedaan en met wie je een goede band had. Niet voor niets pleiten we als vakbond CNV voor een flexibel rouwverlof van minimaal tien dagen bij het verlies van een dierbare. In die zin is expres niet gedefinieerd wat een dierbare is, en ook niet hoeveel rouwverlof normaal is. Dat is een uiting van vertrouwen. Vertrouwen pakt vaak beter uit dan wantrouwen.”

#### 7. Noteer belangrijke data

Noteer overlijdensdagen in je agenda bijvoorbeeld. “Iemands sterfdag is voor mensen een heel belangrijke dag”, zegt Beeris. “Het kan wel heel veel betekenen als iemand anders dat zich herinnert en een boodschap stuurt.

## Rouw

Je hoort heel vaak dat een verlies pas na anderhalf jaar echt goed door-dringt. Je kunt bijvoorbeeld iets zeggen als: ‘ik kan me voorstellen dat dit voor jou een speciale of een moeilijke dag is’. Zo’n klein gebaar, dat iemand anders het zich ook herinnert, kan van enorme betekenis zijn voor iemand die rouwt.”

### 8. Gebruik geen verhullende termen

Beeris: “Mensen gebruiken vaak allerlei verhullende en verbloemende termen zoals ‘die persoon is nu in vrede’, of op een andere plek. Ze zeggen vaak tegen zichzelf dat ze dat doen om iemand niet overstuur te maken, maar het is vooral voor de persoon zelf moeilijk. Dat soort woordgebruik kan mensen echter enorm op de zenuwen werken. Het is beter om gewoon te zeggen dat iemand dood is, of overleden. Vaak zijn mensen bang om vragen te stellen over het verlies aan iemand die een dierbare verloren is. Maar de dood is een heel normaal aspect van het leven. Ook is het belangrijk om de naam van de overledene te blijven noemen.”

\*

### Meer info

[www.cnv.nl/dossiers/rouw-op-de-werkvloer/handreiking-hoe-werkt-rouw-aanvragen](http://www.cnv.nl/dossiers/rouw-op-de-werkvloer/handreiking-hoe-werkt-rouw-aanvragen)

[www.cnv.nl/themas/rouw-op-het-werk/](http://www.cnv.nl/themas/rouw-op-het-werk/)

[www.arboportaal.nl/documenten/brochure/2020/9/23/handreiking-rouw-en-werk-tno](http://www.arboportaal.nl/documenten/brochure/2020/9/23/handreiking-rouw-en-werk-tno)

[www.erwelzijn.nl/onderzoek-veerkracht-en-verlies](http://www.erwelzijn.nl/onderzoek-veerkracht-en-verlies)

**“Soms denken mensen zelf ook dat het goed voor ze is om snel weer aan het werk te gaan, om weer een ritme terecht te komen. In sectoren als de zorg en het onderwijs zie je bovendien dat werknemers zich enorm verantwoordelijk voelen, mede omdat vervanging vaak lastig is.”**

- Anneke Scheurink, Vakbond CNV

PERSOONLIJKE VERHALEN OVER

## POST-COVID



Volgens een schatting uit maart 2023 hebben 450.000 Nederlanders post-COVID. 90.000 hebben ernstige beperkingen, die in de helft van de gevallen meer dan twee jaar aanhouden. Mensen met post-COVID kunnen vaak niet of slechts gedeeltelijk werken. Het ziekteverzuim ten gevolge van long COVID is hoog en de duur hiervan kan lang zijn. Hoe langer het ziekteverzuim duurt, hoe kleiner de kans op re-integratie lijkt te zijn. Daarnaast is het vermoeden dat bij een grote groep die deels blijft werken, productiviteitsverlies ontstaat (grijs verzuim): deze groep is niet meer in staat evenveel uren te werken of dezelfde taken uit te voeren als vóór hun ziekteverzuim. Ook is bij post-COVID vaak de werk-privébalans verstoord: werknemers zetten vaak hun energie in om te kunnen blijven werken, maar kunnen daarna thuis en in hun vrije tijd niets meer.<sup>65</sup> Het (gedeeltelijk) verlies van werk en inkomen heeft in de eerste plaats ingrijpende gevolgen voor de betrokkenen en hun gezinnen.<sup>4</sup>

De meeste gevallen van post-COVID in Nederland komen voor in de leeftijd van 35 tot 64 jaar, en in het bijzonder in de leeftijdsgroep van 45 tot 54 jaar. Dat blijkt uit cijfers van C-support, een stichting die patiënten ondersteunt en adviseert. Negen van de tien mensen die zich aangemeld hebben bij C-support, hebben last van ernstige vermoeidheid, en een op de vier van depressieve klachten of angststoornissen. Ruim negentig procent ervaart problemen met het uitvoeren van hun sociale rollen, en vier op de vijf mensen werken minder uren of zijn niet in staat te werken.<sup>4</sup>

Meer weten? Kijk op <https://lifeeventatlas.nl>

## DE WERKNEMER

**“ Ze keek dwars door mijn ziekte heen. “**

Toen organisatieadviseur Carien Post-COVID kreeg, glipte alles wat ze had opgebouwd uit haar handen. Ze miste haar werk enorm. Haar leidinggevende Renate maakte haar echter steeds opnieuw duidelijk dat ze er nog steeds bij hoorde.

**CARIEN**  
Werknemer

Die vrijdagochtend in april 2022 had ik een vergadering van een bestuursraad geobserveerd. Ik help topmanagers binnen de overheid met het verbeteren van de samenwerking binnen hun organisatie. We waren onze tassen aan het inpakken, toen één van de bestuursleden bezorgd zei: “Je ziet er slecht uit.” Toen ik daarna op de fiets stapte, had ik geen idee hoe ik thuis moest komen. Ik wilde alleen maar in het gras gaan liggen, naast het fietspad. Het was een gure plek, tussen het spoor en een leeg bouwterrein in. Zelfs dat leek beter dan doorfietsen.

### **De stekker eruit**

Ruim zes weken daarvoor had ik corona gehad, nadat mijn man hoestend was teruggekomen van zijn dienstreis. Het was zijn eerste reis na het opheffen van de verplichting tot thuiswerken. De maandag daarop testten we allebei positief. Twee weken lang waren we best ziek, als bij een normale griep. Daarna begonnen we ons leven voorzichtig weer op te pakken. Mijn man ging voor het eerst naar de sportschool. Ik deed elke week één of twee teamsessies, ook al maande de bedrijfsarts me tot voorzichtigheid. Het coronavirus moest niet onderschat worden, zei hij. Mijn werk is bovendien moeilijk te doseren: teamsessies, groepsobservaties en ontwikkelgesprekken kunnen alle kanten opgaan. Ik sloeg zijn advies in de wind. Ik deed er zelfs een schepje bovenop. Als ik 's middags maar rustte, zou het wel goed gaan. Bovendien: dit waren zulke mooie opdrachten. Die wilde ik graag blijven doen.

Die vrijdagmiddag na de vergadering van de bestuursraad kroop ik na thuiskomst onmiddellijk mijn bed in. Ik bleef er het hele weekend in, stond alleen op voor de maaltijd. Mijn man vertrok zondag voor de tweede keer naar de sportschool. Hij zette deze keer een tandje bij en viel bijna flauw. Ze moesten hem met drie man op een stoel hijsen. De maandag daarop zei de huisarts: “Het heeft er alle schijn van dat jullie beiden Post-COVID hebben.” Vanaf dat moment hebben we allebei overal de stekker uitgetrokken.

### Oefening in acceptatie

Ik had een prachtige opdrachtenportefeuille opgebouwd. Daar had ik jaren met veel toewijding aan gewerkt en veel in geïnvesteerd, onder meer met opleidingen. Dat alles stortte nu als een kaartenhuis in elkaar. Dat deed pijn. Werk is een belangrijk deel van mij, omdat ik hou van wat ik doe. Het hielp dat ik dankzij ervaringen van online lotgenoten snel wist wat nodig was voor herstel van Post-COVID: ik moest me aan dit ziekteproces overgeven en vooral rust nemen. Het zou een oefening worden in acceptatie en geduld.

Mijn man ontdekte een onlinestreamingdienst waar hij Formule 1-races kon kijken als bezigheid vanaf de bank. Mij wees hij op een serie over een vrouwelijke advocaat. In het begin vond ik de beeldwisselingen te druk, het geluid te hard, de verhaallijnen te stressvol. Maar uiteindelijk heb ik die hele serie uitgekeken. Het was een coping-strategie. Ik leefde helemaal mee met die slimme, af en toe onhandige, hardwerkende vrouw. Haar avonturen vormden een substituut voor mijn eigen vroegere leven. Het was een vorm van rouwverwerking.

### Totale uitputting

Het is moeilijk uit te leggen hoe hondsmoe je bent bij Post-COVID. Vanaf de bank opstaan om een glaasje water te halen in de keuken was al een enorme opgave. Er waren dagen dat ik zelfs de energie niet had om de trap af te lopen om op de bank te gaan liggen. Drie uur in de week hadden we een werkster. De boodschappen werden bezorgd. Mijn man kookte iets simpel, vaak voor twee dagen, of we lieten eten bezorgen. Hij kon de afwasmachine niet meer inruimen, dan werd hij duizelig. Iets voor de kinderen dus. Ik deed de was. Het natte goed ophangen lukte alleen niet. Te zwaar voor mijn armen. Ook een klusje voor één van onze zoons. Met opvouwen was ik gestopt. Elk kind kreeg gewoon een stapel. Toch lukte het vaak niet eens om dat wasje te doen. Ik moest kiezen: douchen of de was. Maar goed, het huis bleef schoon, we hadden te eten en schone kleren aan en we hadden elkaar.

### Zenuwstelsel ontregeld

Bij Post-COVID is het heel moeilijk om jezelf emotioneel te reguleren. Dat is een typische kwaal van deze ziekte. Je autonoom zenuwstelsel is ontregeld. Je hebt dan iemand nodig, die wel kalm blijft en rustig kan luisteren. Mijn leidinggevende Renate deed dat. Ze belde me elke twee of drie weken. Dan nam ik op. Soms begon ik meteen te huilen, soms pas na een paar

minuten. Het contact confronteerde me met het verlies van mijn werk en de rest. Renate was alleen maar enorm meelevend, heel empathisch. Af en toe zei ze iets als: “Joh, wat erg. Sterkte.” Het ging totaal niet over de vraag wanneer ik weer aan de slag zou gaan. Ze vroeg alleen maar: “Hoe gaat het nou met jou? Ik wil weten hoe het echt gaat.” Dan liep ik helemaal leeg, over hoe het met mij ging, met mijn man, over hoe ik me voelde. Renate schrok niet van mijn emoties. Ze vond me niet zielig. Ze wist wie ik was: een sterke vrouw in een moeilijke situatie.

### Ze gaf me het gevoel dat ik mijn plek niet kwijt was

Renate is een warme en open vrouw. Ik ken haar sinds 2015. Het klikte meteen. En ook al zag ik haar maar een of twee keer in de maand tijdens het afdelingsoverleg, al snel waren we goed op de hoogte van de ins en outs van elkaars werk- en privéleven. In de loop der jaren leerden we elkaars karakter steeds beter kennen. Nu herinnerde ze me door haar manier van praten aan de persoon die ik was geweest, die met veel plezier en veel energie op hoog niveau had gewerkt. Renate zag nog altijd mijzelf, ze keek dwars door mijn ziekte heen. En ook al was ik niet aan het werk, in bijzinetjes kon Renate me nu op subtiele manieren het gevoel geven dat ik er nog steeds bij hoorde. Ze zei ronduit: “Je hebt een enorme bijdrage geleverd aan de organisatie.” Ze gaf me het gevoel dat er naar mijn terugkomst werd uitgekeken. Daardoor kon ik denken: “Mijn tijd komt wel weer.” Het vertrouwen van Renate in mijn herstel en terugkeer op het werk had een kalmerend effect op mij.

### Geen reactie op mijn appje

Niet iedereen had door wat voor effect woorden kunnen hebben. Zo was er een collega, een andere manager, die me belde en vroeg hoe het ging. Of ik nog iets van collega's gehoord had? “Nee, nauwelijks,” was mijn antwoord. “Ach, wat sneu”, zei hij. Opeens voelde ik me in de steek gelaten door mijn collega's. Ik kon er niet van slapen. Tegelijkertijd wist ik rationeel dat zijn opmerking niet klopte. Ik had zelf aangestuurd op beperkt contact met collega's, omdat ik daar de energie niet voor had. Ik ben me altijd sterk bewust van andermans emoties. Het is mijn natuurlijke neiging om de communicatie soepel te laten verlopen. Het kostte me nu eenvoudigweg te veel energie om elke keer Post-COVID uit te leggen, om de reacties van anderen te incasseren en een positieve draai aan het gesprek te geven met woorden als “dit komt wel goed”. Het bracht me meer om te berusten in mijn situatie, blij te zijn met kleine dingen en met mijn man te grappen over ons ‘interim-pensioen’. Ik zag ondertussen genoeg mensen: mijn



gezin, een goede vriendin, een aantal zorgverleners. Mijn moeder sprak ik bijna alleen aan de telefoon, zij woonde helaas te ver weg.

Ik stuurde die collega een appje om te laten weten hoezeer ik van slag was geraakt door zijn opmerking. Hij reageerde niet op mijn berichtje. Toen hij een paar maanden later vroeg hoe het nu ging, vertelde ik hem alsnog hoe het mij had geraakt, zowel zijn vluchtige oordeel als het uitblijven van zijn reactie. Dit was echt een eyeopener voor hem. Hij maakte zijn excuses.

### **Samen bij de papiercontainer**

Ik wist niet hoelang het zou duren. Niemand wist hoelang het zou duren. In april dacht ik dat ik in juni zou gaan werken, in juni dacht ik dat het september zou worden. In september dacht ik: misschien het einde van het jaar. Het was duidelijk dat ik de planning van mijn herstel los moest laten. Na een lange, warme zomer kwam ik in oktober voor het eerst van de bank af. Ik ging bij wijze van beweging opruimen, elke dag deed ik een la of een plank. Ik had immers al een half jaar vanaf de bank tegen mijn huis aangekeken en bedacht wat er allemaal beter kon. Ik ruimde ook mijn werkarchief op. Uiteindelijk had ik een vliegtuigkoffer aan papier, die allemaal door de versnipperaar moest. Ik nam de koffer mee toen ik in november met Renate en de bedrijfsarts een afspraak had op kantoor. Pas maanden na die ontmoeting heeft Renate me verteld hoezeer ze die dag geschrokken was. Toen ik aankwam, zag ik er goed uit. Vervolgens zag ze in een half uur tijd mijn energie helemaal wegtrekken. Renate bood aan om met me mee te lopen, naar de auto, voor die koffer. Ik had het niet durven vragen. Ik zei: “Je hoeft echt niet mee te lopen”, terwijl we samen wachtten bij de lift naar de parkeergarage. Renate zei alleen: “Ik heb alle tijd voor je. We gaan het gewoon even samen doen.” Dat was zo hartelijk. Ik kreeg tranen in mijn ogen. Ze gaf me een knuffel. Even later liepen we samen door het gebouw naar een kopieerhok. Vijf minuten waren we in stilte bezig om kleine stapeltjes papier door de gleuf van een papiercontainer te schuiven.

### **Het echte werk**

Een jaar na het begin kreeg ik met Pasen een fikse griep. Achteraf gezien denk ik dat die nieuwe virusinfectie op de één of andere manier mijn Post-COVID heeft verslagen. Een arts zal dat niet zo zeggen, maar zo voelde het. Daarna gingen we op vakantie naar de Eiffel. Ik fietste met mijn man en de kinderen door de heuvels, we wandelden en zwommen. Fysiek was het behoorlijk inspannend. Dat ik dat allemaal kon doen, gaf me veel vertrouwen in mijn herstel.

Renate gaf me alle ruimte om terug te komen op mijn manier en in mijn eigen tempo. In het begin kwam ik een keer per week, of ik werkte een paar uurtjes vanuit huis, waar ik mijn mailbox weer eens opende. Het waren kleine stapjes. In mei, ruim een jaar na mijn ineenstorting, deed ik een sessie met bestuurders en managers. Het voelde geweldig. Dit was weer het echte werk.

### **Onvoorspelbaarheid**

Mijn man en ik zijn er bijna. Ik werk voor negentig procent en ben aan het opbouwen in intensiteit. Wat ik achteraf zo knap vond aan Renate haar opstelling: als iemand zijn been breekt, weet je als leidinggevende hoelang het ongeveer gaat duren, bij benadering. Maar dat weet je niet bij Post-COVID. Die onvoorspelbaarheid moet lastig zijn voor een leidinggevende. Maar Renate vroeg nooit: ben je nog niet beter?

Ze heeft inmiddels een andere baan. Ik mis haar wel. Ik prijs mezelf gelukkig dat ik haar als leidinggevende had tijdens mijn ziekte. Ook ben ik dankbaar dat ik bij de rijksoverheid werk, dat ik een vast inkomen heb, dat ik mijn sporen al heb verdiend en niet voor kleine kinderen of ouders op leeftijd hoeft te zorgen. Daardoor kon en kan ik de rust nemen, die noodzakelijk is voor mijn herstel. Bovenal ben ik blij dat ik na ruim een jaar afwezigheid er nu gewoon weer ben.

Toch liep de stress laatst weer een beetje op. Ik merkte dat ik meer ruimte nodig had, los van ons tijdschrijfsysteem en onze productiviteitsnormen. Het was even zoeken hoe ik dat het beste kon uitleggen. Ik wil niet meer zo hard werken en altijd net iets te veel opdrachten aannemen, maar vooral zo werken dat ik me ontspannen blijf voelen. Ik moest nu mijn eigen Renate zijn. Maar volgens mij gaat dat inmiddels best goed.

**“Renate zag nog altijd mijzelf, ze keek dwars door mijn ziekte heen. Ze gaf me het gevoel dat ik mijn plek niet kwijt was, dat er naar mijn terugkeer werd uitgekeken. Daardoor kon ik denken: ‘Mijn tijd komt wel weer.’”**



## DE LEIDINGGEVENDE

**“Zieke werknemers kunnen zich enorm schuldig voelen.”**

Leidinggevende Renate is bijzonder begaan met langdurig zieke werknemers. “Carien betekent heel veel voor de organisatie. Daaraan ben ik haar blijven herinneren. Dat besef is nodig om er even niet te hoeven zijn.”

**RENATE**  
Leidinggevende

Het was vlak voor mijn start bij een ander cluster in mijn organisatie, toen ik in de fietsenstalling werd aangesproken door een vrouw met een brede lach in een open gezicht: “Jij bent onze nieuwe clustermanager toch? Nou, dat komt helemaal goed. Ik heb gehoord dat je echt een mensenmens bent.” Carien bleek een van mijn teamleden. Het was 2015 en ik was net van cluster veranderd in onze organisatie.

### **Veel toegevoegde waarde**

Carien doet onderzoek naar cultuur en gedrag in organisaties van de Rijksoverheid, maar zet het liefst zelf ook veranderingen en verbeteringen in gang. Toen ze zich bijvoorbeeld verdiepte in een bepaald organisatie-thema, richtte ze een maandelijks leerwerkatelier op waarin werknemers van verschillende ministeries van elkaar konden leren. Ook zette Carien een populair coaching-programma op voor topambtenaren, dat voor de Rijksoverheid heel waardevol is.

Carien is bijzonder opmerkzaam. In persoonlijke gesprekken kan ze je verrassen met haar observaties. En tijdens vergaderingen doorziet ze snel hoe de relaties liggen en welke onbewuste processen er spelen. Ik had al snel in de gaten dat Carien een professional is die verschil maakt tot op hoog niveau in organisaties. Ook zet ze haar netwerk effectief in om goede opdrachten voor onze organisatie te verkrijgen. Ik heb haar dus zo veel mogelijk vrijgelaten. Ik werk graag met intrinsiek gemotiveerde professionals die hun kennis en ervaring inzetten om kwalitatief goede diensten te leveren. Ik ga dan niet pretenderen dat ik inhoudelijk meer weet dan zij over hun vakgebied. Dat is de basis bij mij.

### **Geen concentratie meer**

Dat Carien zich in het voorjaar van 2022 met corona ziekmeldde, was niet onmiddellijk reden tot bezorgdheid. Er vielen in die periode wel meer mensen tijdelijk uit door dat virus. Na twee weken ging ze weer voorzichtig aan het werk. In deeltijd, want haar werk vraagt mentaal veel: je moet intensief luisteren naar wat er wordt gezegd, maar ook naar wat er niet

wordt gezegd. Je moet continu aanstaan en scherp zijn. En dan moet je ook nog eens optreden als dat nodig is. Na nog eens vier weken viel ze plotse-ling volledig uit. Ze bleek verschrikkelijk moe, benauwd, en ze had geen concentratie meer.

### **Bang**

Vanaf het moment dat de arts post-COVID constateerde, heb ik Carien elke twee weken gebeld. Na een paar minuten ging ze dan wat trager spreken en begonnen er stiltes te vallen. Het was dan duidelijk dat ze het niet meer aankon. Dan rondden we het gesprek meestal snel af. Vaak moest ze ook huilen. Dat hoort erbij. We zijn allemaal mensen. Ik had dan met haar te doen.

Carien betekent heel veel voor de organisatie. Daaraan ben ik haar blijven herinneren. Dat besef is nodig om er even niet te hoeven zijn. Mensen kunnen zich enorm schuldig voelen tijdens hun ziekteverzuim. Dat kan zeker gelden voor iemand die zo gedreven is als Carien. Ze is heel erg gepassioneerd en is normaal hard aan het werk. Voor haar geldt bovendien dat ze iets wil betekenen voor anderen en daar haalde ze juist in haar werk erg veel voldoening uit. Daarom was ik op een bepaald moment wel bezorgd: hoe moest dat nou, als ze niet meer beter werd?

Een keer ben ik erg geschrokken, toen Carien na een paar maanden op kantoor langskwam voor een gesprek met de bedrijfsarts. Ze kwam binnen als haar eigen sprankelende zelf, zoals ze is. Daarna zag ik haar - in de loop van een half uur - achteruit gaan, totdat ze het echt niet meer trok. Ik vond dat heel moeilijk om te zien. Ik krijg er nog kippenvel van.

### **Werk is ondergeschikt aan iemands herstel**

Ik heb met iedereen die langdurig ziek is regelmatig contact. Anders heb ik het gevoel dat ik er niet voor iemand kan zijn. Mensen moeten mij om hulp kunnen vragen. Zonder contact te houden gaat dat niet. Bovendien: als je iemand niet tijdig spreekt, gaat hij of zij misschien heel digitaal aan de slag met het advies van de bedrijfsarts. Als de bedrijfsarts zegt dat je elke dag twee uur moet werken, denken mensen vaak dat dat ook exact twee uur moet zijn elke dag. Alleen zo werkt je lijf niet, en zo werkt je hoofd niet. Als het niet gaat, moet je stoppen en weer naar huis. En als het lekker gaat, mag je ook iets langer doorgaan en tegen je grenzen aanlopen. Ik merk dat mensen het vaak nodig hebben, om dat te horen. Ik zeg altijd: “het gaat nu om jouw ziekteproces. Werk is daaraan ondergeschikt en moet juist bijdragen aan jouw herstel.”

### **Je kunt mensen niet met elkaar vergelijken**

Als leidinggevende heb je dan misschien op de korte termijn een capaciteitsprobleem, maar als je iemand onnodig onder druk gaat zetten, raak je die persoon op de lange termijn kwijt. Die raakt zijn motivatie kwijt, wordt juist zeker of gaat op zoek naar een andere baan. Ik ben heel erg in staat om mensen te vertrouwen. Al houdt het op als ik voel dat er iets niet klopt. Als iemand zelf niet meewerkt aan het eigen herstel of als het op de rand van disfunctioneren zit, houd ik iemand juist heel strak aan afspraken. Leidinggevendenden stellen zich vaak ook anders op. Ik heb wel eens een collega-leidinggevende horen klagen over iemand met een bepaalde lichamelijke klacht. Die collega-leidinggevende zei: “die persoon blijft nu wel heel lang weg, terwijl ik ook iemand ken die met dezelfde klacht al na twee dagen weer aan het werk was.”

Zulk soort uitspraken hoor je veel. Maar je kunt mensen en aandoeningen niet met elkaar vergelijken. De ene hernia is de andere niet. En de ene ingrijpende levensgebeurtenis is de andere niet. Als je een oom verliest met wie je geen band had, dan heeft dat een heel andere impact dan als je een oom verliest die jou in huis heeft genomen en heeft opgevoed.

### **Ondersteunend**

Ik hecht overigens ook aan regelmatig overleg met het medisch sociaal team, ook bij ingrijpende levensgebeurtenissen: de re-integratieadviseur, de bedrijfsarts en de sociaal maatschappelijk werker. Het is fijn om advies vanuit al die invalshoeken te krijgen. Bijvoorbeeld als een werknemer grote stappen in de re-integratie wil zetten in een korte tijd, dan wil ik graag weten waar we goed aan doen.

Ik moedig werknemers ook aan om bij de bedrijfsmaatschappelijk werker langs te gaan, voor een enkel gesprek of vaker als dat nodig is. Ik zeg er dan altijd heel duidelijk bij dat het niet gaat om een psychologische behandeling, maar gewoon om reflectie, een luisterend oor en tips om met de situatie om te gaan. En dat het mijn ervaring is dat dat erg ondersteunend kan zijn.

### **Neutrale vragen**

Ik heb ooit weleens een vragenformulier ingevuld over mijn drijfveren als leidinggevende. Toen bleek dat mijn profiel privé en zakelijk totaal hetzelfde was. Ik doe dat niet bewust, maar het is wie ik ben. Zo vind ik humor belangrijk in het contact met anderen, en ook het voeren van luchtige

gesprekken tussendoor. Ik blijf graag mezelf, ik voel mensen snel aan en ben begaan met hen.

Ik streef er altijd naar om een persoonlijke band op te bouwen met teamleden. Dat betekent overigens niet dat ik enorm doorvraag, want ik beseft goed dat ik een leidinggevende ben. Ik stel vooral neutrale vragen als: “Hoe was je weekend?” En dan hoor ik het wel als er iets is of niet. Mensen zijn snel geneigd om mij dingen te vertellen. Misschien helpt het dat ik zelf behoorlijk open ben. Achteraf denk ik dan wel eens: “wat heb ik nou weer over mezelf verteld? “Maar ik vind zelfrelativering heel belangrijk.

### **Rust**

Regelmatig contact is overigens ook nuttig om iemands terugkeer te vergemakkelijken. Het maakt de drempel lager. De emotie is er dan al een beetje vanaf. Dat gold ook voor Carien. Na ruim een jaar is ze gelukkig langzaam opgeknapt. Ze is toen haar eigen re-integratie gaan organiseren. Normaal help ik bij het zoeken naar werkzaamheden, maar dat was in dit geval niet nodig. Ze benaderde zelf collega's, op zoek naar klussen die ze aankon. Toen ik wegging bij de organisatie, was Carien vrijwel beter. En ook al was ze weer fulltime aan het werk, ik heb haar niet fulltime beter gemeld. Dat is een van de dingen die ik geleerd heb van bedrijfsartsen. Je loopt het risico dat iemand te snel voor honderd procent beter gemeld is en dan ook vanaf dat moment weer honderd procent moet functioneren. Dan is er een aardig risico dat iemand vervolgens weer snel uitvalt. Daarom zeg ik in zo'n geval: “we gaan je je pas honderd procent beter melden, als je weer helemaal op je oude niveau terug bent.” Dat geeft veel rust omdat je doet wat je ook echt aankan.

**“ Een keer ben ik erg geschrokken, toen Carien na een paar maanden op kantoor langskwam voor een gesprek met de bedrijfsarts. Ze kwam binnen als haar eigen sprankelende zelf, zoals ze is. Daarna zag ik haar - in de loop van een half uur - achteruit gaan, totdat ze het echt niet meer trok. Ik vond dat heel moeilijk om te zien. Ik krijg er nog kippenvel van.”**

**DE EXPERT****“Werknemers met post-COVID gaan vaak hun eigen grenzen over.”**

Werknemers met post-COVID willen vaak sneller weer aan het werk dan goed voor ze is. “Je moet continu onderzoeken wat iemand kan, op dit moment.”

**TAMARA RAAIJMAKERS**  
Centrum Werk Gezondheid

Volgens een schatting uit juni 2023 hebben 450.000 Nederlanders post-COVID. 90.000 hebben ernstige beperkingen, die in de helft van de gevallen meer dan twee jaar aanhouden. “Post-COVID is een ingrijpende ziekte. De klachten kunnen ernstig en langdurig zijn”, zegt Tamara Raaijmakers van het Centrum Werk Gezondheid. Die organisatie doet onderzoek en ontwikkelt tools voor gezondheidsmanagement, duurzame inzetbaarheid, vertrouwen en werken met een chronische aandoening. “Post-COVID is een systeemziekte die alle organen kan treffen. Daardoor kan die ziekte tot veel verschillende klachten leiden. Waar de een last heeft van geheugenproblemen, kan de ander het werk fysiek niet aan. Het verloop van post-COVID is vaak grillig. Werkhervatting kan daardoor moeilijk of zelfs onmogelijk zijn.”

**Veel zorgen**

Er speelt veel angst onder werknemers met post-COVID, zegt Raaijmakers. “Ze zijn bang hun werk te verliezen, hun partner, vrienden. En als je je kinderen niet meer kunt verdragen, hoe kun je de relatie met hen dan in stand houden?” Ook hebben mensen vaak financiële zorgen, vooral wanneer ze een relatief laag inkomen hebben. “Volgens de wet moet een werkgever een zieke werknemer in de eerste twee jaar na ziekmelding minimaal zeventig procent van zijn salaris doorbetalen. Voor de laagste inkomensgroepen kan dat betekenen dat je in het tweede ziektejaar minder gaat verdienen dan het minimumloon.”

**Conflictsituatie**

Een deel van de werknemers met post-COVID belandt op hun werk in een conflictsituatie. Niet elke leidinggevende is namelijk even begripvol. “Leidinggevendenden kunnen denken dat de ziekte tussen de oren zit, dat iemand zich aanstelt. Zelf waren ze immers na een covidbesmetting na twee weken weer op de been. Ze snappen dus niet hoe het kan dat hun werknemer maanden- of jarenlang in bed ligt.” Vaak wordt aangenomen dat een werknemer wel een burn-out zal hebben. “Het gaat namelijk vaak om mensen in de bloei van hun leven. Ze hadden een drukke baan, een druk gezins- en sociaal leven, en waren ambitieus. Ze moesten veel ballen tegelijk in de

lucht houden.” Er is echter een belangrijk verschil tussen post-COVID en burn-out, zegt Raaijmakers: “Iemand met een burn-out wil er niet aan denken om weer te gaan werken. Maar iemand met post-COVID wil over het algemeen dolgraag weer aan de slag, maar is daar niet toe in staat.”

### **Terugslag ligt op de loer**

Dat werknemers met post-COVID zo graag weer willen werken, maakt dat ze vaak tegen zichzelf in bescherming moeten worden genomen: “Ze gaan anders te snel weer aan het werk. Dat komt ook omdat ze zelf vaak onvoldoende kennis over herstel bij post-COVID hebben. Ze denken: ‘ik moet me hier misschien gewoon overheen zetten, net als wanneer je griep hebt’. Ze zetten zichzelf onder druk, zeker wanneer ze niemand kennen die ook post-COVID heeft of onvoldoende begeleiding krijgen.” Dat is niet zonder gevaren: “Wanneer mensen met post-COVID over hun eigen grenzen heengaan, kan daarop een periode van terugslag volgen.”

### **Opbouwen in alleen uren werkt niet bij post-COVID**

Het probleem met deze ziekte is dat niemand weet hoe het verder gaat, zegt Raaijmakers. Werkherwinning is vaak gebaseerd op het geleidelijk weer opbouwen van het aantal werkuren.” Alleen werkt dat volgens Raaijmakers niet bij post-COVID: “Iemand kan zich de ene dag iets beter voelen, maar de volgende dag weer heel slecht. De re-integratie zou dus moeten worden afgestemd op de klachten, niet op het verstrijken van de tijd. Dat betekent dat je continu moet onderzoeken wat iemand kan, op dit moment.” Vrijwel altijd is het nodig het werk aan te passen, en mensen afgebakende taken te geven zonder tijdsdruk. Met post-COVID moet je “echt heel langzaam je aantal uren weer opbouwen. Je moet echt ruim onder je grenzen blijven.” Niemand kan je inzicht geven over waar die grenzen liggen. “Je kunt dat nu niet meten.” Dat maakt dat het volgens Raaijmakers op dit moment eigenlijk onmogelijk is om een vast re-integratieplan te ontwerpen voor een werknemer met post-COVID. “Meestal is maatwerk onontbeerlijk.”

### **Er zijn niet altijd regelmogelijkheden**

Niet elke werkgever kan werknemers de ruimte geven om geleidelijk het aantal uren weer af te bouwen als de belasting te zwaar blijkt. “Dan kan alleen als jouw functie geen onderdeel uitmaakt van het primaire proces. Voor bijvoorbeeld een verpleegkundige kan het niet. De zorg gaat altijd door. Als jij het werk niet doet, moeten collega’s het opvangen, of moet er vervanging geregeld worden. Dat geeft een enorme druk op het team en op de leidinggevende.”

Ook het aanpassen van een functie is niet altijd mogelijk. “Een leidinggevende bij een productiebedrijf vertelde laatst dat hij voor een kantoorwerknemer wel aangepast werk had kunnen regelen - minder uren, de mogelijkheid met een noise cancelling koptelefoon in alle rust te werken, en toegang tot een rustruimte - maar voor een productiewerknemer kon hij helemaal niets doen. De productieomgeving bood geen enkele mogelijkheid voor aanpassingen. Het was een heel goede leidinggevende, echt een ‘people manager’, maar toch moest hij tot zijn spijt na twee jaar afscheid nemen van deze werknemer.”

### **Financiële stress door chronische ziekte**

Er zit een harde financiële kant aan ziek zijn, zegt Raaijmakers. “Dat komt door onze wetgeving.” Niet alleen daalt het inkomen meestal bij ziekte tot zeventig procent van het oorspronkelijke salaris, na twee jaar ziekte heeft de werkgever bovendien het recht om de werknemer te ontslaan, als re-integratie in het eigen werk niet mogelijk is. “Niet iedereen heeft vervolgens recht op een WIA-uitkering. Je percentage arbeidsongeschiktheid wordt namelijk bepaald aan de hand van je ‘loonwaarde’. Kort gezegd: hoe hoger je salaris, hoe eerder je arbeidsongeschikt wordt verklaard. Een deel van de mensen heeft vervolgens geen recht op bijstand, omdat hun partner een inkomen heeft. “Iemand kan door een ongeluk of een chronische ziekte dus echt aan de bedelstraf raken. Ik ken verhalen van verpleegkundigen met post-COVID die hun huis om die reden hebben moeten verkopen. Ze wonen in huis bij vrienden die voor hun zorgen.”

\*

### **Adviezen aan leidinggevenden**

Hoe kun je als leidinggevende het best werknemers met post-COVID ondersteunen? Negen adviezen van Tamara Raaijmakers van het Centrum Werk Gezondheid.

Als leidinggevende heb je voor mensen met een chronische ziekte een belangrijke rol, zegt Raaijmakers, “al was het alleen maar door het geven van vertrouwen en het bieden van een luisterend oor.” Daarnaast kan een leidinggevende werknemers met post-COVID helpen door hen goed te informeren over de vaak harde arbeids-juridische consequenties van hun ziekte, en ook door te proberen die zo menselijk mogelijk toe te passen, in nauw overleg met de werknemer.

### 1. Pols niet voortdurend of iemand alweer aan het werk kan

Vraag periodiek hoe het met de werknemer gaat. “Tast aan de antwoorden af of de werknemer mogelijkheden ziet rond werk of werkhervatting, maar vraag daar niet steeds rechtstreeks naar. Als iemand geen energie heeft om te douchen, kan die niet aan het werk. En als iemand na vijf of tien minuten bellen al niet meer uit zijn woorden komt, dan kun je die niet vragen om mails te beantwoorden op het werk.” Er zijn weinig leidinggevendenden die in alle drukte de rust vinden om te bellen en te luisteren, zegt Raaijmakers. “Toch is dat wat een werknemer dan vaak nodig heeft.” Luisteren vergt echter vaardigheden. “Sommige leidinggevendenden hebben er een talent voor, maar het is niet iets wat je zomaar kunt leren. Je kunt er ook niet makkelijk tips over geven. Er bestaat geen recept voor. Het maakt namelijk erg uit wie een vraag uitspreekt - op welk moment en op welke manier - en hoe de onderlinge relatie is.”

### 2. Wees geduldig

Wanneer een werknemer weer langzaam het werk gaat opbouwen, bekijk dan elke dag opnieuw hoe belastbaar de persoon is. “Wat kan de werknemer nu aan en wat is daarvoor nodig? Bespreek samen ook welke ondersteuningsmogelijkheden er beschikbaar zijn. Geef duidelijk aan welke werkzaamheden je van deze werknemer de komende tijd wel of niet verwacht, om te voorkomen dat iemand meer gaat doen. Rem werknemers die sneller willen dan goed voor ze is af. Zo vergroot je de kans dat iemand het werk kan hervatten of aan het werk kan blijven.”

### 3. Bied aangepaste, afgebakende taken

Vrijwel in alle gevallen is het nodig om iemand met post-COVID aangepast werk te bieden. “Bij post-COVID heeft het geen zin om een werknemer enkel minder uren te laten werken. In plaats daarvan zijn afgebakende taken nodig, waarop geen tijdsdruk staat of die samengaan met grote verantwoordelijkheden.” Als het kan, is het bovendien een goed idee om iemand een afwisseling te bieden tussen fysieke en cognitieve werkzaamheden.” Het helpt bovendien wanneer het gaat om taken die de werknemer graag doet.

### 4. Ondersteun werknemers die thuiswerken

Soms is het eenvoudiger het werk langzaam weer op te bouwen wanneer iemand vanuit huis werkt. Zorg er in dat geval voor dat dat ook echt kan. “Zo kan het van belang zijn dat collega’s snel op een e-mail of telefoontje reageren, zodat je werknemer thuis verder kan met het werk. En wanneer

er belangrijke bijeenkomsten op kantoor zijn, neem die dan bijvoorbeeld op, zodat de werknemer toch op de hoogte kan blijven.”

### 5. Houd contact bij langdurige uitval

Als werken niet lukt, leg dan toch periodiek contact. “Hoe langer er geen contact is, hoe hoger de drempel wordt om elkaar weer te spreken. Als je werknemer het lastig vindt om contact te leggen, neem dan zelf het initiatief. Bijvoorbeeld door je werknemer uit te nodigen voor een online of telefonisch ‘kop koffiemoment’.”

### 6. Informeer collega’s

Zorg dat collega’s geïnformeerd blijven over hoe het gaat met een uitgevallen werknemer. “Als iemand langdurig uitvalt, dan is die persoon vaak letterlijk uit beeld. Om een toekomstige terugkeer te vergemakkelijken, is het belangrijk dat het team in hoofdlijnen weet hoe het gaat. Zo ontstaat meer draagvlak voor het tijdelijk overnemen van taken van de uitgevallen collega.” Bespreek met de werknemer wat je door mag geven aan de collega’s. Bespreek ook of jij het team op de hoogte houdt, of de werknemer. “Soms wil de werknemer dat zelf doen, maar het kan ook dat die daar niet de energie voor heeft. Dan kun je erbij helpen.”

### 7. Schakel hulp in

Omdat post-COVID een multisysteemziekte is, is hulp van vaak meer dan een expert onontbeerlijk. “De bedrijfsarts kan zowel jou als je werknemer adviseren over werkhervatting, geschikt werk en noodzakelijke werkaanpassingen. Ook weet deze arts welke andere experts bij specifieke klachten hulp kunnen bieden. Je kunt ook een driegesprek organiseren, waarbij je samen met je werknemer in gesprek gaat met de bedrijfsarts.” Ook een ergotherapeut kan vaak goede diensten leveren: “Ergotherapeuten zijn experts op het gebied van energiemangement. Uit de kern van hun vak kijken ze holistisch naar iemand met beperkingen. Ze kunnen iemand helpen inschatten wat hij of zij aankan. Ze kunnen daarnaast helpen om de werkomgeving beter in te richten, ook op locatie. En ze kunnen werknemers helpen bij het accepteren van hun situatie.” Laat de werknemer als het even kan zelf zijn hulpverlener of coach kiezen. “Of dat nou een jobcoach is, een loopbaan coach, een ergotherapeut of een arbeidsdeskundige. Omdat iemand met post-COVID zo weinig energie heeft, is een goede klik met een hulpverlener nog belangrijker dan anders.”

### 8. Leg de wetgeving uit

Bereid werknemers voor op de arbeids-juridische consequenties van hun ziekteverzuim. “Werknemers met post-COVID zijn vaak voor het eerst van hun leven langdurig uitgevallen op hun werk. Ze kennen hun rechten en plichten vaak niet. Ze weten niet dat hun inkomen met dertig procent omhoog kan gaan. Ze weten niet dat hun reisvergoeding, thuiswerkvergoeding en telefoonabonnement kunnen worden stopgezet. Ze weten niet dat er na een jaar vaak een arbeidskundig onderzoek komt om te onderzoeken in hoeverre ze nog binnen in huidige functie inzetbaar zijn. Ze weten niet dat ze na twee jaar ziekte ontslagen kunnen worden, ook bij ziekte, als er geen mogelijkheden voor terugkeer in het eigen werk zijn. Als leidinggevende kun je mensen helpen bij het naleven van deze wetgeving. En je uiterste best doen om tijdens dit proces niet tegenover elkaar te komen te staan, maar juist samen op te trekken.”

### 9. Neem waardierend afscheid

Wanneer iemand niet kan terugkeren na het werk, en het werk ook niet aangepast kan worden, ontkom je er helaas vaak niet aan om de werknemer na twee jaar te ontslaan. “De manier waarop je dat doet, bepaalt hoe de werknemer afscheid neemt en begint in een nieuwe functie. Zorg daarom dat je dit ontslag in goed overleg doet. Neem als leidinggevende daarin de leiding. Wees zakelijk, maar op een sociale manier.”

\*

#### Meer info

<https://centrumwerkgezondheid.nl>

<https://werkcovid19.nl>

<https://postcovidenwerk.nl>

[www.arboportaal.nl/onderwerpen/aangepast-werk](http://www.arboportaal.nl/onderwerpen/aangepast-werk)

[www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2023/06/19/mit-advies-maatschappelijke-gevolgen-van-long-covid](http://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2023/06/19/mit-advies-maatschappelijke-gevolgen-van-long-covid)



PERSOONLIJKE VERHALEN OVER

## **MANTELZORG**

Het aantal werknemers met mantelzorgtaken zal naar verwachting toeneemen van 1,8 miljoen in 2020 naar 2,1 miljoen in 2040. Vooral langdurige mantelzorgers ervaren meer ziekteverzuim, waarbij het percentage voor diegenen die al meer dan twee jaar zorg verlenen stijgt naar 24%. Geschat wordt dat 380.000 mantelzorgers zich overweldigd voelen.

In Nederland zijn er bijna 5 miljoen mantelzorgers, daarvan helpen 830.000 mensen langer dan drie maanden en meer dan 8 uur per week.<sup>5</sup>

Meer weten? Kijk op <https://lifeeventatlas.nl>



## DE WERKNEMER

**“ Ik voel me in deze periode zeker gesteund. “**

Toen projectleider Els aan haar leidinggevende Karin voorstelde om halftijds te gaan mantelzorgen voor haar ouders, was alles snel geregeld. Toch bleek de combinatie werk-mantelzorg in de praktijk pittig.

**ELS**  
Werknemer

Toen ik voorstelde de komende drie maanden halftijds te gaan werken, zag ik mijn leidinggevende Karin eerst een beetje schrikken: ‘hoe moet dat met je werk?’ Ik ben normaal veel op locatie, bij klanten. Ik kan die niet zomaar in de steek laten. Ik had er van tevoren over nagedacht. Ik zei dat ik twee collega’s wilde vragen een deel van mijn werkzaamheden over te nemen. Ik wist al precies wat. Dat overtuigde Karin. Ze is voor mij met HR gaan praten. Het was allemaal in een week rond. Ik krijg 72 uur wettelijk zorgverlof. De rest neem ik op als vakantiedagen. Mijn maandsalaris blijft gelijk.

### **Mantelzorgen**

Drie maanden geleden moest mijn moeder geopereerd worden aan haar rug. Omdat ze hartpatiënt is en lijdt aan nierfalen, is ze door die operatie achter uitgehold. In diezelfde periode is mijn vader van de trap gevallen.

Hij kan niet meer naar boven. Zijn bed staat nu beneden.

Ik had in eerste instantie gedacht: ‘In de ochtenduren werk ik, ‘s middags ben ik bij mijn ouders.’ Alleen: zo eenvoudig bleek het niet te zijn. Ik moest regelmatig een werkafspraak in de ochtend verzetten, omdat we een ziekenhuisafspraak hadden. En als ik bij mijn ouders was, bleef ik toch aan mijn werk denken. Ik had het gevoel dat ik voortdurend iets moest. Als ik thuiskwam en eindelijk rust hoopte te hebben, zei mijn puberdochter: ‘Ik ben er ook nog. Je hebt het alleen maar over oma. ‘s Nachts lag ik te maken: ‘Konden mijn ouders wel thuis blijven wonen? Wat hing ons allemaal nog boven het hoofd?’ Ik realiseerde me dat ik moest oppassen. Als ik zo doorholde, rende ik een burn-out tegemoet.

### **De zondag is voor mij**

Ik heb het opgelost. Ten eerste door een zorgmakelaar in te huren. Kalinka weet exact welke hulp we kunnen inroepen om mijn ouders zo lang mogelijk thuis te laten wonen. Ze helpt bovendien bij het aanvragen van die hulp. Daarnaast heb ik een rustdag voor mezelf ingesteld: de zondag is tegenwoordig voor mij. Ik ga dan niet naar mijn ouders. Dan kan ik tot mezelf komen en mijn eigen dingen doen. Ik hou van wandelen, fietsen en tuinieren. En toen mijn dochters hulp aanboden, zei ik: ‘kom maar een

extra keertje langs. Dan gaan we gezellig koken.’ Vroeger bij mijn ouders aten we zondag tussen de middag warm. Daarna bleven we aan tafel zitten en speelden spelletjes. Tussendoor maakten we allerlei geintjes. Dat deed ik nu met mijn kinderen en hun mannen.

Mijn ouders hebben altijd goed voor mij gezorgd. Ze zijn van een generatie die hun emoties niet makkelijk laat zien. Toch was het altijd gezellig thuis. En toen ik ging scheiden en mijn ex het huis niet wilde verlaten, zeiden mijn ouders: ‘Kom met je dochttertje maar bij ons wonen.’ Ik werkte veertig uur in de week, terwijl zij mijn dochter opvingen. Dat was heel pittig voor ze, maar ze hebben het wel gedaan. Nu wil ik er graag voor hen zijn.

### **Gedeelde smart**

Ik heb maandelijks een check-in met Karin. Haar eerste vraag is altijd: ‘wat speelt er thuis?’ En soms ook: ‘wat kan ik voor je doen?’ Vaak is dat niks. Dat zeg ik dan ook: ‘op dit moment niets.’ Dat wil ik dan ook niet. Ik los het liefst zelf alles op. Wat dat betreft lijk ik op mijn ouders. We zijn echte Rotterdammers. Die mentaliteit - niet lullen maar poetsen – heb ik met de papelepel ingegoten gekregen.

Over die moeilijke eerste maand sprak ik op mijn werk pas achteraf, tijdens ons maandelijks één-op-één gesprek. Ik zei tegen Karin: ‘de afgelopen maand was wel heel pittig.’ En ik legde uit waarom. Tijdens zo’n gesprek luistert Karin gewoon. Ze zwakt niet af wat ik zeg. Ze zegt alleen: ‘ik snap het wel.’ Daarna spraken we nog over een paar andere collega’s, die het momenteel ook moeilijk thuis hebben. De één haar moeder is net overleden, en een ander haar moeder ligt op sterven. We zijn allemaal ongeveer van dezelfde leeftijd. Ik voel me in deze periode zeker gesteund. Gedeelde smart is toch een beetje halve smart.

**“Ik moest regelmatig een werkafspraak in de ochtend verzetten, omdat we een ziekenhuisafspraak hadden. En als ik bij mijn ouders was, bleef ik toch aan mijn werk denken. Ik had het gevoel dat ik voortdurend iets moest.”**

## DE LEIDINGGEVENDE

**“ Ik zorg ervoor dat er een vangnet voor haar is. “**

Leidinggevende Karin begrijpt heel goed dat projectmanager Els tijdelijk halftijds wil mantelzorgen. Ik zeg regelmatig: “Als je meer flexibiliteit nodig hebt, pak die dan. Dan regel ik het.”

**KARIN**  
Leidinggevende

Twee maanden geleden vertelde Els dat het slechter met haar moeder ging. Die had al tijden nierproblemen, maar moest nu ook aan de nierdialyse. Daarnaast heeft haar vader Parkinson. Het was allemaal steeds moeilijker te combineren met fulltime werken. Toch kwam het een beetje als een verrassing, toen Els voorstelde om drie maanden lang halftijds te gaan mantelzorgen. Ze wilde graag zo snel mogelijk met verlof.

### **‘Doe wat je moet doen’**

Ik ken Els al ruim vijftien jaar, nog van onze vorige werkgever. Ze zat toen ook in mijn team. We waren allebei werkende moeders. Ze had veel verantwoordelijkheden, onder meer voor een groot internationaal project. Elke maandag stapte Els op het vliegtuig naar Helsinki, nadat ze eerst haar dochter naar school had gebracht. Op donderdag keerde ze weer terug. In de tussentijd werd haar dochter opgevangen door haar ex-man en haar ouders. Haar ouders stonden altijd voor haar klaar. Nu is het haar beurt om iets terug te doen. Ik snap dat heel goed.

Ze heeft bij onze huidige werkgever - een dienstverlener in de technische sector - een van onze belangrijkste klanten onder haar hoede. Die draagt haar op handen. Toch kan de druk in projecten bij ons hoog oplopen. Dat kun je er als mantelzorger niet bij hebben. Els wilde meer rust creëren in haar dagen. Ze stelde voor om alleen in de ochtend te werken de komende drie maanden. Ze had al precies bedacht welke collega haar grootste project zou kunnen overnemen. Ik zei: ‘Ik denk dat het wel zal gaan. Doe wat je moet doen. Kijk hoe je het kunt regelen met de klant. Dan kijk ik hoe ik je kan ondersteunen.’

### **Zorgmakelaar**

Ik kende onze beleidsregels nog niet, op het gebied van onze mantelzorg. Ik heb het voorgelegd aan HR. We hebben het goed en snel kunnen regelen. Het project bevond zich gelukkig al in een rustiger vaarwater. Els blijft bovendien elke maandag zelf fysiek aanwezig. De collega die ze heeft voorgedragen, regelt de rest. De klant is tevreden. Zelf heeft Els op eigen kosten

een zorgmakelaar ingeschakeld. Zo kan ze ervoor zorgen dat er na die drie maanden wat meer geregeld is, zodat ze weer fulltime kan werken.

### **'Ik regel het'**

Een keer per maand hebben we wel samen een check-in. Daarbij gaat het vooral over hoe het met het project gaat en daarnaast over haar persoonlijke doelstellingen. Ik vraag ook altijd: 'hoe gaat het met je?' Privézaken kunnen een enorme impact hebben. Ik heb ook oudere ouders. Ik denk ook wel eens: wat als mij dit overkomt? Hoe zou ik dat dan regelen? Ik geef leiding aan mensen zoals ik zelf ook behandeld zou willen worden. Daar gaat het om.

In ons beroep zie je elkaar niet dagelijks, adviseurs als Els zitten bij de klant. Bovendien regelt Els graag haar eigen zaakjes. Ik stuur op mijn intuïtie. Ik let op haar non-verbale communicatie. En als het echt niet goed met haar gaat, dan vertrouw ik erop dat ze mij belt. Ik zorg er bovendien voor dat er een vangnet voor haar is. Ik zeg regelmatig: 'Als je meer flexibiliteit nodig hebt, pak die dan. Dan regel ik het.'

**“ Ik heb ook oudere ouders. Ik denk ook wel eens: wat als mij dit overkomt? Hoe zou ik dat dan regelen? “**

## DE EXPERT

### “Mantelzorg overkomt je.”

Een op de vier werknemers is mantelzorger. De combinatie van werk en zorg kan veel spanningen met zich meebrengen. Toch schrikken veel werknemers ervoor terug om over hun mantelzorg te praten.

**LENETTE VAN TIENHOVEN**

Werk & Mantelzorg

**KALINKA KESTER**

Centrum Werk Gezondheid

Mantelzorg overkomt je, zegt mantelzorgmakelaar Kalinka Kester. “Stel je voor: je vader krijgt een hersenbloeding. Hij gaat naar het ziekenhuis, naar de revalidatie en daarna komt hij weer thuis. Dan is er wijkverpleging nodig. Maar thuis gaat het niet zo lekker, en je moeder zit enorm in de stress. Voor je het weet ben je totaal opgezogen in die situatie.”

#### **Mantelzorg leidt tot grijs verzuim**

Mantelzorg is vaak intens, zegt Kester. “De combinatie van werk en zorg kan veel spanningen met zich meebrengen. Mantelzorgers hebben vaak enorm veel aan hun hoofd. Vaak moeten ze onder werktijd bijkomende regeltaken uitvoeren, omdat instanties alleen tijdens kantooruren bereikbaar zijn.” Ook kan iemand gefrustreerd raken wanneer het bijvoorbeeld niet lukt om extra zorg te regelen. “Het kan lastig zijn om je onder zulke omstandigheden nog te concentreren op je werk. Mantelzorg zorgt daarvoor vaak voor grijs verzuim. Op termijn bestaat het risico dat iemand zich ziekmeldt of uitvalt met een burn-out.” Twintig procent van de werkende mantelzorgers zit tegen een burn-out aan, zo blijkt uit onderzoek door CNV.<sup>6</sup> De helft van alle mantelzorgers merkt dat de druk op hen steeds meer toeneemt door personeelstekorten in de zorg. Bij 58 procent valt de combinatie werk en mantelzorg hen steeds zwaarder.

#### **Werkgever heeft vaak niet door dat iemand mantelzorger is**

In een zakelijke omgeving hebben mensen vaak minder oog voor hoe zwaar mantelzorg is, zegt Kester. “Vaak wordt dan wel gevraagd: ‘hoe is het met je moeder?’ Maar er is niet altijd besef van de enorme impact van een mantelzorgsituatie.” Dat geldt zeker bij mensen die zelf weinig met zorg te maken hebben gehad in hun leven. “Die kunnen na een zorgcrisis denken: ‘het is nu toch over?’” Vaak is dat echter verre van het geval. “Neem ouders die een kind met een progressieve erfelijke ziekte hebben. Dan wordt die beperking dus steeds erger. Als je dat niet weet en geen gevoel bij hebt, dan denk je gewoon: ‘Ze hebben een ziek kind, en dat is lastig.’ Maar dan zie je niet wat daar allemaal achter zit. Dat kan soms heel veel zijn: rouw, stress, intensieve zorg en heel veel regeltaken.”

**Werkgever: 'Bij ons werken geen mantelzorgers'**

Mensen met veel mantelzorgtaken willen vaak heel graag aan het werk blijven, zegt Kester. “Ze zien het als afleiding en het brengt geld in het laatje. Ze lopen daarom liever niet te koop met hun sores. En dan zegt de buitenwereld ook nog eens: ‘Hij is weer thuis, leuk toch?’” Zo ontstaat volgens Kester een “gekke, onevenwichtige situatie. Werknemers doen of er niks aan de hand is, terwijl ze een enorme baksteen aan zorgen met zich meedragen. En het kan een tijdje best goed gaan, tot er meerdere dingen tegelijkertijd gaan spelen. Dan kan de situatie opeens heel erg fragiel worden.” Dat alleen al is volgens Kester een reden om als leidinggevende oog te hebben voor mantelzorgtaken van werknemers en daar regelmatig naar te vragen. “Soms zeggen werkgevers: ‘Bij ons werken geen mantelzorgers’. Terwijl één op de vier werknemers mantelzorger is.”<sup>5</sup>

**Probleem gaat alleen maar groter worden**

“Vroeger had je bejaardenhuizen en verzorgingshuizen”, zegt Kester. “Maar dat is nu veel minder. Er is heel veel wegbezuinigd. Alleen het verpleeghuis bestaat nog, maar dat is alleen toegankelijk als iemand zware en intensieve zorg nodig heeft. Bovendien bestaan daar meestal lange wachtlijsten voor. “ Dit probleem gaat de komende jaren alleen maar groter worden, zegt Kester: “Iedereen wil het liefste thuis blijven wonen. Maar dan moet je dat wel voor elkaar kunnen krijgen. Wie gaat de gaten dicht lopen? Professionele zorg is bijna niet meer te krijgen.”

**Maak werknemers bewust van de ondersteuningsmogelijkheden**

Voor werkgevers is het belangrijk om goed duidelijk te maken op welke manieren zij mantelzorgers kunnen ondersteunen. Kester: “Denk daarbij niet alleen aan verlofdagen, maar bijvoorbeeld ook aan flexibele werktijden, thuiswerken, tijdelijk minder werken, tijdelijk minder verantwoordelijkheden, of de inzet van een mantelzorgmakelaar.”

Ook voorlichtingsbijeenkomsten kunnen werknemers beter bewust maken van de ondersteuningsmogelijkheden. Een werkgever kan die bijvoorbeeld organiseren in samenwerking met een mantelzorgmakelaar in de regio of een organisatie als Werk & Mantelzorg.

**Breng de mantelzorgkloof in beeld**

Vaak is een leidinggevende, of een team heel erg bereid om mee te denken, veel meer dan de mantelzorger denkt. Dat kun je in beeld brengen, zegt Lenette van Tienhoven van Werk&Mantelzorg. “Organisaties kunnen dat

bijvoorbeeld doen met de Werk&Mantelzorg Monitor of een aantal vragen over mantelzorg toevoegen aan een bestaand werknemerstevredenheids-onderzoek. Zo kun je ontdekken hoeveel mensen binnen de organisatie mantelzorgtaken uitvoeren, of zij hierover op het werk praten, en zo ja: of ze zich gesteund voelen door hun leidinggevende en/of collega's. Daarnaast kom je erachter wat zij verwachten van hun werkgever en of zijzelf en hun leidinggeven op de hoogte zijn van eventuele ondersteuningsmogelijkheden op het gebied van mantelzorg.

\*

**Adviezen aan leidinggeven**

Welke adviezen heeft Lenette van Tienhoven van Werk & Mantelzorg aan leidinggeven?

**1. Wees je ervan bewust dat werknemers zichzelf vaak niet als mantelzorger zien**

Wees alert op verborgen mantelzorg. “Vaak voelen werknemers zich helemaal geen mantelzorger”, zegt Van Tienhoven. “Ze zijn gewoon iemands kind, partner, moeder of vader. Als een dierbare ziek wordt, dan willen ze er zijn voor die persoon. Bovendien begint de rol van mantelzorger vaak klein.”

**2. Laat voelen dat mantelzorg niet uitzonderlijk is**

Behandel mantelzorg niet als iets uitzonderlijks. Veel werknemers schrikken er namelijk voor terug om met hun werkgever over hun mantelzorg te praten, uit vrees dat dit negatieve gevolgen heeft voor hun carrière. Dat gevoel kan versterkt worden wanneer organisaties impliciet of expliciet laat merken dat mantelzorg een privéaangelegenheid is. Van Tienhoven: “Het is meestal heel geaccepteerd als je zegt: ik ben nu weg, want ik moet mijn kind van de crèche ophalen. Maar binnen veel organisaties zeggen mensen minder snel: ik moet nu weg om dat mijn partner thuiskomt van de dagopvang, of omdat ik naar mijn moeder toe moet.”

**3. Vraag of iemand zorgtaken verricht naast het werk**

Maak mantelzorg onderdeel van het functioneringsgesprek. “Al is het maar door de vraag te stellen: ‘hoe gaat het met jou werk privé-balans?’”, zegt Van Tienhoven. “Of: ‘verricht je ook nog zorgtaken naast je werk?’ Die laatste vraag is beter dan rechtstreeks vragen: ‘ben je mantelzorger?’ In antwoord op die laatste vraag zeggen mensen namelijk vaak ‘nee’.”

#### 4. Onderschat de impact van mantelzorg niet

Mantelzorg wordt vaak geleidelijk meer. Blijf daarom in gesprek over hoe de mantelzorg zich ontwikkelt. “Stel, de echtgenoot van een werknemer heeft een hersenbloeding gehad en komt weer thuis terug uit het ziekenhuis. Dan kun die werknemer als reactie krijgen: ‘Hij is weer thuis, wat fijn!’ Maar voor de mantelzorger is dat vaak de start van een zoektocht om eventuele zorg geregeld te krijgen, doktersbezoeken in te plannen, enzovoort. En die moet dat bovendien doen zonder dat het werk in de knel komt. Als een werknemer daar niet over praat en de leidinggevende vraagt er niet naar, dan kun je als werkgever ook niet tot een oplossing komen, zodat de werknemer kan blijven werken, maar ook zorgen.”

#### 5. Let op deze alarmsignalen

Mantelzorg hoeft lang niet altijd een probleem te zijn, maar er zijn een aantal omstandigheden waaronder mantelzorg een (te) zware belasting kan vormen, zegt Van Tienhoven. “Dat geldt bijvoorbeeld wanneer de mantelzorg langdurig is of steeds intensiever wordt, bijvoorbeeld bij een progressieve ziekte als Parkinson of dementie.” Ook plotselinge hulpvragen kunnen een probleem veroorzaken. “Wanneer je het gevoel hebt dat je elk moment gebeld kunt worden, dan kan dat veel stress geven. Het voelt totaal anders dan mantelzorg die je kunt plannen. Plotselinge hulpvragen komen bijvoorbeeld vaak voor bij mensen met (beginnende) dementie. Als iemand belt dat hij of zij de sleutels kwijt is, is de kans groot dat je meteen in de auto moet springen.”

Ook als de mantelzorger daarnaast andere belastende privéomstandigheden heeft, kan de mantelzorg te zwaar worden. Denk bijvoorbeeld aan een zwakke gezondheid of financiële problemen. Van Tienhoven: “Wanneer je geen financiële ruimte hebt om continu heen en weer te reizen, kan dat extra stress geven.” Daarnaast kan mantelzorg een grote geestelijke belasting vormen, zelfs los van de zorg zelf. “Je kunt je bijvoorbeeld het hoofd breken over hoe je de zorg geregeld krijgt. Of misschien ben jij de enige mantelzorger, omdat er geen andere familieleden zijn waarmee je de zorg kunt delen.”

#### 6. Wijs werknemers op het bestaan van mantelzorgmakelaars

Soms heeft een werknemer het meest aan concrete hulp. Een werkgever kan dan bijvoorbeeld een mantelzorgmakelaar inschakelen. Van Tienhoven: “Die kan mantelzorgers informeren over mogelijkheden om de mantelzorg beter te regelen, en eventueel een deel van die regeltaken overnemen.”

Als mantelzorgmakelaar informeert Kalinka Kester mantelzorgers over hoe zij de zorg beter kunnen organiseren. Ze noemt een paar voorbeelden: “Welke hulpmiddelen kunnen nuttig zijn? Hoe vraag je die aan? Zou dagbesteding iets zijn?” Daarnaast kan een mantelzorgmakelaar helpen bij het aanvragen van vergoedingen. “Gemeentes doen vaak moeilijk. Ik ken de regels en de potjes met geld. De vraag is altijd: hoe kom je tot de juiste zorg? Doordat ik de weg ken, kan ik daarna vaak al allerlei mogelijke oplossingen schetsen.” Door de hulp van een mantelzorgmakelaar kan een werknemer meer overzicht krijgen, zegt Kester. “Het gevoel van onmacht kan afnemen. Ik krijg vaak van mensen te horen: dat dit bestaat!” Kester denkt bovendien met werknemers mee over hoe zij werk en mantelzorg werk het beste kunnen combineren en daarnaast ook nog eens tijd kunnen vinden om te herstellen: “Hoe houd je als mantelzorger tijd over voor broodnodige sociale contacten en ontspanning? Misschien vind je het wel moeilijk om iemand alleen te laten. Wat kun je in zo’n geval doen?”

Mantelzorgers kunnen de kosten voor een mantelzorgmakelaar vaak vergoed krijgen vanuit hun aanvullende zorgverzekering. Kester: “Soms hebben zorgverzekeraars zelf een zorgadviseur in dienst, soms vergoeden ze de inzet van een mantelzorgmakelaar tot een bepaald bedrag of een maximaal aantal uren. Voorwaarde is dat de mantelzorgmakelaar is aangesloten bij de Beroepsvereniging mantelzorgmakelaars (BMZM). Iemand wordt in principe pas als mantelzorger beschouwd wanneer die de afgelopen drie maanden minimaal acht uur per week mantelzorg heeft verleend.”

\*

#### Meer info

[leidinggevendewerkenmantelzorg.nl](http://leidinggevendewerkenmantelzorg.nl)

[werken.org/thema/mantelzorg/](http://werken.org/thema/mantelzorg/)

[www.mantelzorgwerkt.nl](http://www.mantelzorgwerkt.nl)

[www.mantelzorgpower.nl](http://www.mantelzorgpower.nl)

[www.werkenmantelzorg.nl/feiten-cijfers](http://www.werkenmantelzorg.nl/feiten-cijfers)

[www.werkenmantelzorg.nl/aan-de-slag/de-4-stappen](http://www.werkenmantelzorg.nl/aan-de-slag/de-4-stappen)



PERSOONLIJKE VERHALEN OVER

## ECHTSCHIEDING

In 2022 eindigden 23 603 huwelijken in een echtscheiding. De gemiddelde duur van de huwelijken die in 2022 in een echtscheiding eindigden was 14,8 jaar. Het grootste deel van de huwelijken had 5 tot 10 jaar geduurd. Van de beëindigde huwelijken had 21,7 procent nog geen 5 jaar geduurd.<sup>7</sup>

Gescheiden werknemers hebben een 45% hoger verzuimpercentage. Ze ervaren vaker psychosociale klachten in vergelijking met niet-gescheiden werknemers, en geven daarnaast vaker dan niet-gescheiden werknemers aan hun werk te verwaarlozen vanwege familie- en gezinsverantwoordelijkheden, en vice versa.<sup>8</sup>

Van de huwelijken gesloten in 1980 was na veertig jaar al ruim 33 procent door echtscheiding ontbonden. Het huwelijkscohort van 1990 kan pas dertig jaar worden gevolgd, maar na die tijd is al ruim 37 procent uitgedraaid op een echtscheiding. Het is goed denkbaar dat meer dan 40 procent van de in 1990 gesloten huwelijken na veertig jaar zal zijn gestrand.<sup>9</sup>

Een scheiding heeft vooral impact op de arbeidspositie van vrouwen. Met name oudere moeders gaan meer uren per week werken. En het zijn ook vooral vrouwen die rond een scheiding beginnen of juist stoppen met werken. In de vijf jaren na scheiding werken steeds meer gescheiden vrouwen vergeleken met hun samengebleven seksegenoten. Gescheiden mannen blijven juist hierop achter. Mannen gaan rond de scheiding vaak korter werken, maar dit effect verdwijnt na verloop van tijd.<sup>10</sup>

Meer weten? Kijk op <https://lifeeventatlas.nl>



## DE WERKNEMER

**“ Het maakt zoveel verschil als een leidinggevende jou serieus neemt, ondanks de situatie waarin je zit. “**

Ook al werkte leraar Steven nog maar net bij zijn nieuwe werkgever, toen hij ging scheiden kreeg hij alle steun van schoolleider Jolanda.

**STEVEN**  
Werknemer

In april 2023 besloten mijn vrouw en ik te scheiden. We waren een paar maanden samen in therapie geweest, maar uiteindelijk hadden de sessies geen succes. We hebben samen twee jongens, van drie en van zeven jaar.

### **Minder uren**

Ik was nog maar net in dienst als leraar op De Kei, een school voor voortgezet speciaal onderwijs. Schoolleider Jolanda zei: “Er komt een moeilijke periode voor je aan. Laten we zien wat we kunnen doen, zodat je het vol kunt blijven houden.” Ze maakte een afspraak voor me met de bedrijfsarts. Vanaf het eerste gesprek dat ik met Jolanda had, was er een klik. Ze is heel oprecht. En ze wijkt makkelijk van haar agenda af, als dat nodig is. Als er iets is, als ze iets ziet, als ze iets wil delen, dan zegt ze dat gewoon. Ze is niet bang om persoonlijk te worden en om haar eigen kwetsbaarheid te laten zien. Ik zie haar best wel vaak, zeker twee keer in de week.

### **Alle hulp aanpakken**

Uit het gesprek met de bedrijfsarts rolde de afspraak dat ik de komende tijd puur zou lesgeven. Al het andere - vergaderingen, werkgroepen - vielen. Zo kon ik er nog wel voor de klas zijn. Dat is toch de kern van mijn vak. Daar krijg ik ook de meeste energie van. Na de les kon ik op adem komen en vervolgens door naar huis.

Jolanda kwam ook al vrij snel met de vraag of ik misschien een coach wilde, eentje die gespecialiseerd is in echtscheiding. Ik wist toen nog niet precies wat het effect zou zijn van de scheiding, maar ik besloot alle hulp aan te pakken die ik kon krijgen.

### **Al die dingen kosten energie**

Mijn vrouw en ik wonen nog steeds in hetzelfde huurhuis. Ik heb me ingeschreven voor een eigen woning. Ik reageer regelmatig op beschikbare huizen, en het is iedere keer een enorme teleurstelling als die naar iemand anders gaat. Thuis zijn er regelmatig irritaties, van beide kanten. Al die dingen kosten energie. Ik ben vaak boos op mezelf, dat mijn huwelijk is

mislukt. En dan is er ook nog eens veel regelwerk, zoals de scheidingspapieren. Ik doe dat 's avonds. Ik wil er niet op mijn werk mee bezig zijn. Het ouderschapsplan is vorige week rondgekomen: de kinderen blijven door de week grotendeels bij hun moeder. Dat was een schok. Dat ligt niet aan hun moeder, die vertrouw ik volledig. Ik ga ze gewoon ontzettend missen. Hun moeder zegt trouwens dat ik altijd langs mag komen wanneer ik daar behoefte aan heb.

### **Paniek aanval**

Afgelopen vrijdag kreeg ik een paniek aanval. Ik fietste naar mijn werk, maar kreeg opeens enorme pijn op mijn borst, werd duizelig en begon te hijgen. Het duurde even voor ik weer normaal kon ademen. Toen heb ik ter plekke de school gebeld, om te zeggen dat het niet ging. Er kwam meteen een collega naar me toe met de auto. We spraken af op het station, waar ik heenliep met de fiets aan de hand. Op het station zijn we met een kopje hete thee samen op een bankje gaan zitten, om even te praten. Aan het einde van de dag belde Jolanda. Ze zei dat ze zich grote zorgen maakte. Ze stelde voor om de maandag daarop samen te gaan praten, om te kijken welke nieuwe afspraken we konden maken om te voorkomen dat ik helemaal uitval.

Ik had totaal geen zin in dat gesprek. Dat was ook ongeveer het eerste wat ik die maandag zei. Jolanda zei dat ze het begreep. En ook dat ik zoveel had bereikt dit jaar - ik werk hier nu inmiddels al ruim tien maanden - dat ik trots kon zijn op mezelf, zeker gezien mijn situatie. Dat Jolanda dat zei, deed me enorm goed. Dat ze ziet wie ik ben, wat ik doe en wat ik meemaak. En dat ze me vertrouwt. Dat maakt het voor mij makkelijk om open te zijn over hoe het met mij gaat.

### **Mee leren delen**

We hebben nu afgesproken dat ik alleen nog in de middag lesgeef. 's Ochtends ben ik wel op het werk, maar buiten de klas. Dan schrijf ik bijvoorbeeld verslagen, of maak plannings. Ik vind het fijn dat ik nog een werkritme heb, en dat er alles aan wordt gedaan om te zorgen dat ik daarvoor de kracht blijf houden.

We gaan dit een weekje uitproberen. Deze structuur geeft in ieder geval duidelijkheid en stabiliteit voor het team en voor de leerlingen. Voor de leerlingen is voorspelbaarheid enorm belangrijk. Gisteren heb ik ze verteld wat er aan de hand is. Ik snap dat het voor hen ook heel heftig was dat ik

vrijdag niet op kwam dagen.

Ik heb ze verteld dat ook als je volwassen bent, het soms niet gaat. Dat je allerlei emoties tegelijk kunt voelen, zoals boosheid en verdriet. En dat je ook als volwassene niet altijd weet wat je moet doen. Ik deel die ervaringen expres, niet in detail, maar heel in het algemeen. De kinderen moeten weten dat je je hele leven tegenslagen kunt krijgen, en dat het de kunst is daar steeds opnieuw mee te dealen.

### **Wijs**

De leerlingen hier op school hebben - om allerlei verschillende redenen - een psychisch trauma opgelopen. Een deel van hen is in behandeling, terwijl ze wel nog steeds les krijgen. In de les besteden we veel aandacht aan ieders sociaal-emotionele ontwikkeling.

Ik heb gemiddeld tien leerlingen onder mijn hoede. Sommige zijn heel stil, anderen kunnen opeens heel agressief worden. Er kan van alles gebeuren. Elke ochtend is het belangrijk om eerst heel goed met ze in te checken. Ik vraag dan: hoe is het met je? Hoe voel je je? Hoe heb je geslapen? En ik deel dus ook veel over mezelf. Ik vertel ook hoe ik mij voel. Dan krijg ik trouwens heel vaak verstandige adviezen van de kinderen. Dan zeggen ze: "ik zou dat wel en dat niet doen." Ze zijn vaak al heel wijs.

### **Omslag**

Toen ik hier in februari voor het eerst kwam, waren de leerlingen heel anders tegen me. Ze hadden echt zo'n houding van: "wie denk je wel niet dat je bent?" Er waren net veel personeelwisselingen geweest. Het was voor hen heel moeilijk om mij te accepteren als leerkracht. Er werd zelfs met eten naar me gegooid, en een keer met een pen. Ze waren echt boos. Inmiddels is hun houding volledig omgeslagen. Als ik zie welke band ik nu met ze heb, en met hun ouders, dat is echt goud. Daarom heb ik deze zomer voorgesteld om in september met ze mee te gaan naar de tweede klas. Dat is goedgekeurd.

Ik krijg regelmatig mailtjes van ouders waarin ze hun dankbaarheid uitspreken. Een van onze leerlingen was bijvoorbeeld echt depressief toen hij hier kwam. De laatste tijd gaat hij echt met plezier naar school. Hij is enorm gemotiveerd om zijn huiswerk te doen, hij is echt aan het studeren als er een toets aankomt. Zijn ouders zijn heel blij met die omslag. Een andere jongen maakte vroeger alleen tekeningen in zwart-wit, over

duistere onderwerpen. Nu is hij blij en positief. Hij tekent opeens in kleur, bijvoorbeeld laatst een huis met bomen en bloemen.

### Open boek

Jolanda is heel opmerkzaam. Ze ziet echt alles. Zoals dat mijn klas zo rustig omhoogloopt naar het gymlokaal, drie trappen omhoog. Terwijl het vroeger bijvoorbeeld gebeurde dat kinderen omhoog renden of sprongen van trap naar trap. Er was veel onrust. Jolanda zegt dat ik rust en vertrouwen breng in de groep en bij de leerlingen. En dat dat komt om wie ik ben.

Misschien heeft het iets te maken met een reeks haptonomie-sessies die ik heb gedaan na het overlijden van mijn vader. Ik zat daarvoor erg in mijn gedachten en dat kostte veel energie. Ik kon alleen enigszins ontspannen als ik sportte. Maar door die sessies heb ik weer contact gekregen met mijn lichaam en wat ik voelde. Ik ben sindsdien veel meer in balans. Ik ben eigenlijk een open boek geworden. Ik heb gemerkt hoeveel verschil dat maakt, en ook hoe fijn dat is voor de mensen om je heen. Ook mijn eigen kinderen vertel ik heel open over alles wat er speelt. Zo krijg je veel betere gesprekken.

### De collega's op één

Ik ben met deze school in aanraking gekomen doordat een ex-collega van mij hier werkte. Ze zei dat ze vermoedde dat deze school bij mij zou passen. Ik ben komen kijken en ze had gelijk. Er wordt hier heel erg gewerkt vanuit vertrouwen. Dat is een kernwaarde en dat merk ik ook echt, ook in de gesprekken met Jolanda. Je bent hier geen nummer. Je krijgt echt de ruimte. Als dat niet zo is, dan ben ik ergens trouwens meestal ook weg. Dan hoeft het voor mij niet. Hier is dat anders. Het voelde hier meteen als een warme plek. Je merkt dat iedereen in het team als waardevol wordt gezien, niemand wordt uitgesloten. Wij zijn de puzzelstukjes van een puzzel waarvan iedereen vindt dat die compleet moet blijven.

Wat me aan Jolanda het meest verbaast is dat ze altijd voor iedereen tijd kan maken, ook al heeft ze enorm veel coördinatiewerk. Vroeger heb ik vaak meegemaakt dat een leidinggevende zei: "Ik heb vandaag of deze week geen tijd. Misschien kan ik volgende week een gaatje vinden." Jolanda zet het team en de collega's echt op nummer één. En de leerlingen: ze stelt regelmatig haar eigen kamer ter beschikbaar, als een leerling ergens rustig moet werken. Dan gaat ze zelf gewoon ergens anders zitten.

### Wat was er anders gebeurd

Jolanda stelde eerst voor dat ik de ochtenden les zou geven, maar ik wilde het liever andersom. Als ik in de ochtend opsta, word ik vaak overvallen door emoties. Ook mijn hoofd is dan enorm druk. Als ik daar dan niets mee doe, dan loopt de emmer vol. Het helpt me dan om alles op papier te zetten. Dan kan ik het daarna parkeren.

Dat schrijven helpt, heb ik ontdekt tijdens de tien coaching-sessies die ik heb gevolgd. Mijn echtscheidingscoach is zelf ook gescheiden. Daardoor voelde ik me minder alleen. Het was fijn om met hem te sparen. Er was wel een programma, maar dat was behoorlijk flexibel. Steeds als er iets aan de hand was, had coach Yorick dat meteen door. Dan hadden we het daarover.

Gisteren zat ik in de personeelskamer en daar kwamen voortdurend mensen binnen, leerlingen en collega's. Veel van hen vroegen me: hé, hoe gaat het met je? Dat is nou net de vraag waarop ik niet zit te wachten. Morgen ga ik zoek naar een rustiger hoekje, ergens in het gebouw. Jolanda heeft ook gezegd: "zoek zelf een plek." Dus dat is allemaal geen punt.

### Investeren in werknemers

Als ik dit jaar bij een andere school had gewerkt, op zo'n plek waar ze je als een nummer behandelen, dan was het denk ik heel anders gegaan. Dan had ik ook wel verteld dat ik gescheiden was en hoe het met me ging, maar in veel minder detail. Ik had het dan allemaal toch wat zakelijker gehouden. En na zo'n paniekaanval als die ik had op vrijdag, had ik me misschien gewoon alleen maar ziekgemeld. Waarschijnlijk had ik dan allang thuisgezeten in deze situatie. Ik werk al twintig jaar in het onderwijs en ik heb nog nooit meegemaakt dat een leidinggevende zo opmerkzaam was, zo goed luisterde en zoveel vertrouwen gaf.

Het maakt zoveel verschil als een werkgever bereid is in jou te investeren. En dan heb ik het niet over een ontwikkelbudget, dat je vijfhonderd euro krijgt om op een cursus te gaan. Nee, ik bedoel dat een werkgever echt interesse toont, en werknemers ziet als individuen. Individen die bovendien heel belangrijk zijn voor het team als geheel.

Het heeft zoveel effect als een leidinggevende jou serieus neemt, ondanks de situatie waarin je zit. En voortdurend met je meedenkt over de volgende stap. De regel is toch dat directies daar geen tijd voor hebben, of voor de

ene persoon wel, maar de andere niet. Dat laatste heb ik vroeger ook veel ervaren.

### **Energie**

Vanavond ga ik padellen met vrienden. En zaterdag ben ik uit eten geweest met een paar andere maten. Ik heb een heel fijn netwerk van mensen om mij heen, die mij heel graag en oprecht steunen. Daar ben ik heel dankbaar voor en blij mee. Daarnaast krijg ik energie van luisteren naar muziek. En van mijn leerlingen natuurlijk.

Zo kwam ik dinsdagmiddag het klaslokaal binnenlopen en zat er een van mijn leerlingen op mijn stoel. Het was een jongen die toen hij bij ons kwam, maar heel weinig zelfvertrouwen had. Ik zei: “zo, ben jij de meester geworden? Ga dan ook maar lesgeven.” Dat is hij vervolgens gaan doen, tot groot plezier van de hele klas. Deze leerling was zo trots, er lag een brede glimlach op zijn gezicht, ook later die middag nog. Dat was zo mooi om te zien. Daar kan ik echt van genieten.

**“ Dat Jolanda dat zei, deed me enorm goed. Dat ze ziet wie ik ben, wat ik doe en wat ik meemaak. En dat ze me vertrouwt. Dat maakt het voor mij makkelijk om open te zijn over hoe het met mij gaat. “**

## DE LEIDINGGEVENDE

**“ Ik wilde hem best wel wat ruimte geven, maar ook naar zijn terugkeer toekwerken. “**

Schoolleider Jolanda doet er alles aan om leraar Steven aan het werk te houden tijdens het eerste jaar van zijn echtscheiding. Tegelijkertijd wil ze de leerlingen, het team en zichzelf beschermen. Ze is daarover open tegen iedereen.

**JOLANDA**  
Leidinggevende

Steven werkte pas twee maanden op de Kei, toen hij op een ochtend in april nog voor werktijd opbelde om zich ziek te melden. Zijn vrouw en hij hadden dat weekend de knoop doorgehakt: ze zouden gaan scheiden. Ze hebben samen twee kinderen. Steven had ruimte nodig om bij te komen, zei hij. Dat begreep ik. Het gebeurt wel vaker dat iemand een of twee weken krijgt om alles op een rijtje te zetten na een ingrijpende levensgebeurtenis.

Tegelijkertijd kreeg ik de indruk dat het goed voor Steven zou zijn om snel weer in een werkritme te komen. Ik werk al vijftien jaar op deze school. Ik begon als leraar en werd daarna gevraagd intern begeleider te worden. Sinds twee jaar ben ik schoolleider.

Onze leraren geven les aan leerlingen met een psychisch trauma. Iedereen is getraind in trauma-sensitief werken. We gaan er daarom altijd van uit dat iedereen een koffer met zich meedraagt. Bij incidenten proberen we te achterhalen uit welke ervaringen en overtuigingen iemands gedrag voortkomt. Daarmee los je het probleem niet op, maar je begrijpt wel beter wat er gebeurt. Tegelijkertijd moet je ervoor waken dat die koffer niet als excuus wordt gebruikt. Je moet altijd de vraag stellen: ‘hoe kunnen we dit samen oplossen? Wat kunnen we doen, zowel jij als ik?’

### **‘Ik wil je zien en spreken op locatie’**

Steven was erg verdrietig. Iedere keer dat ik hem aan de lijn had waren er heel veel tranen. Sinds april hebben we samen eindeloos veel gesprekken gevoerd, steeds met het doel dat hij weer aan de slag zou gaan. Ook omdat het voor hem het beste was: werken is ook een manier om de zinnen te verzetten.

Ik had de hele tijd het gevoel: ‘je kunt wel weer aan het werk, Steven, maar we moeten jou het eerste duwtje geven. Daarna kun je het zelf weer.’ Maar in het begin was de situatie heel fragiel. Ik vroeg steeds wat hij nog wel zou kunnen doen op het werk. En dan zei hij: ‘dat weet ik niet.’

Ik heb die beslissing daarom van hem overgenomen. Ik ben blijven aandringen dat hij om te beginnen een bezoek aan school zou brengen, door te blijven zeggen: 'ik wil je zien en spreken op locatie. Je kunt hier jezelf zijn, met al je verdriet.' Steven stemde in, maar voor het er daadwerkelijk van kwam, moesten we eerst een paar keer bellen.

#### **'Het is de vorige keer ook gelukt'**

Steven was uiteindelijk twee weken thuis en is daarna weer aan de slag gegaan. Op advies van de bedrijfsarts werkte hij wel minder uren. De afspraak was dat hij alleen les zou geven. Van alle andere taken was hij voorlopig vrijgesteld. Dat ging goed, totdat de meivakantie kwam. Steven zat in die periode thuis en had alle tijd om na te denken. Ik heb hem in die periode nauwelijks gesproken, al zocht hij wel contact via de app. Ik kreeg steeds meer berichten als: 'het gaat nu slechter met mij.' Na de meivakantie meldde hij zich opnieuw ziek.

Ik ben toen weer begonnen met bellen. Ik wilde hem best wel wat ruimte geven, maar ook naar zijn terugkeer toewerken. Ik ben blijven herhalen dat het de vorige keer ook was gelukt. Dan zou het deze keer ook wel lukken.

#### **'Blijf deze week maar thuis'**

Er was een week dat ik Steven elke dag belde: 'zou het lukken om morgen weer aan het werk te gaan?' Maandag en dinsdag was het antwoord negatief. Dan moet je op een bepaald moment de knoop doorhakken en zeggen: 'blijf deze week maar thuis, dan zoeken we tot het weekend naar een andere oplossing.'

Onze leerlingen zijn onze eerste prioriteit. Voor hen is voorspelbaarheid en duidelijkheid heel belangrijk. En Steven kan dat in deze situatie niet altijd bieden. We hebben dat samen besproken. Want als iemand met grote regelmaat niet komt, dan geeft dat veel onrust. Dat is een lastige boodschap om te brengen. Ik snap dat veel leidinggevers het daarom niet doen, misschien ook uit angst dat iemand zich ziekmeldt. Een werknemer kan dan toch de indruk krijgen dat hij niet wordt gewaardeerd. Dat kan zo'n gesprek spannend maken. Maar je moet het wel doen.

#### **Conflict**

Het is steeds enorm puzzelen om het lesrooster rond te krijgen. Ik probeer als schoolleider alle belangen op één lijn te brengen. Ook voor het team is het niet fijn als ze in de ochtend horen dat een collega toch niet komt en ze

nog tien minuten hebben om zich voor te bereiden. En tegelijkertijd is het voor Steven belangrijk dat hij niet thuis komt te zitten.

Dat is het conflict waar je dan in terecht komt. Ik ben daar open over tegen Steven. Hij moet weten wat deze situatie met de andere teamleden doet, ook al kan hij er niets aan doen. Ik wil niet dat hij later het gevoel heeft dat wij als team het moeilijker hebben gevonden dan hij toen dacht.

#### **De verbinding leggen**

Toen Steven na de meivakantie weer aan het werk was gegaan, ging alles tot de zomer daarna prima. Veel leidinggevers gaan persoonlijke gesprekken uit de weg. Ik vind verbinding enorm belangrijk. En ik ben van nature empathisch. Dat komt ook door mijn jeugd. Mijn oudere zus is doof geboren. Van jongs af aan heb ik gezien hoe zij steeds tien stappen meer moest zetten om hetzelfde te bereiken. Iedereen ging ervanuit: ze kan niets. Maar het tegendeel was waar. Daarom heb ik nog steeds, juist bij mensen die op de een of andere manier op afstand staan, de neiging om extra moeite te doen om de verbinding te leggen. Ook omdat ik begrijp wat dat met iemand doet, als je als persoon buitengesloten wordt.

#### **Zorgen**

Steven zocht regelmatig contact buiten werktijd, op momenten die zwaar voor hem waren. Ik herinner me een zondag dat de apps maar binnen bleven komen. Het waren hele verhalen, over hoe laat hij was opgestaan, dat hij verdrietig was en dat hij was gaan wandelen. De situatie vroeg veel van mij. Tegelijkertijd maakte ik me grote zorgen om Steven, zeker omdat de zomervakantie voor de deur stond. Dan zou Steven weer hele dagen thuis zitten. De hele situatie voelde wat wankel.

#### **Eerlijk besproken**

De HRM-afdeling attendeerde me vervolgens op een echtscheidingscoach. Nadat Yorick me in een voorgesprek had aangehoord, zei hij dat een vast onderdeel van zijn coaching is om mensen in een echtscheiding aan te moedigen om meer steun in hun eigen omgeving te zoeken. Tegelijkertijd raadde hij mij aan om duidelijk mijn grenzen aan te geven. Ik moest het niet als mijn taak zien om tevens privéproblemen met hem te bespreken. Mijn taak was alleen om steeds opnieuw te vragen: wat is het effect van jouw privéleven op het werk? Wat heb jij nodig om jouw werk goed te doen?

Ik vroeg aan Steven of hij open stond voor een coaching-traject. Ook hij begreep dat het belangrijk voor hem was om steunfiguren te vinden in zijn eigen kring, zodat hij niet altijd bij mij of collega's terecht hoefde. Ook dat laatste heb ik eerlijk met hem besproken.

### **'Pak je verantwoordelijkheid'**

Na de zomer ging Steven behoorlijk stabiel aan het werk. Zijn coaching liep nog even door, eens in de twee weken. We hadden speciaal een middag voor hem vrij geroosterd zodat hij dat kon doen. Hij heeft veel aan die coaching gehad, zei hij. Ik merk het ook aan hem. Ik heb er overigens ook veel aan gehad. Sindsdien verlopen onze gesprekken anders. Ik probeer veel meer om hem zelf te laten nadenken over de vraag: 'wat moet jij nu doen?' Ik hoef niet te weten wat er allemaal besproken is tijdens die sessies. Yorick heeft me erop gewezen dat ik alleen maar hoef te vragen 'wat heb je geleerd van de coaching? Wat heb jij voor jezelf afgesproken, over hoe je goed voor jezelf kan zorgen?' Dan antwoordt Steven bijvoorbeeld: 'dat ik moet schrijven als het me te veel wordt.'

Dat geeft mij de kans om door te vragen, over wat de reden is dat hij dat nog niet heeft gedaan. Dan vertelt hij dat hij er nog niet aan had gedacht, of geen tijd kon vinden. Vervolgens kan ik zeggen: 'Je hebt ontdekt dat dit helpt. Dan heb ik een tip: ga dat dan vanaf nu weer doen. Het probleem is nu nog klein, maar pak je verantwoordelijkheid, zodat je niet verder wegzakt.' En dat advies volgt hij dan meestal op.

### **Een balans vinden**

Deze herfst heeft Steven drie keer een paniekaanval gehad, steeds in de ochtend. Iedere keer belt hij vervolgens op om zich die dag ziek te melden. We hebben hier als team allemaal heel erg de neiging om voor elkaar te willen zorgen. Die zorgzaamheid is inherent aan ons vakgebied. Het hoort toch een beetje bij ons vak om empathisch te zijn. En dat is ook een mooie eigenschap. Toch is het belangrijk om daarin een balans te vinden. Je moet bovendien goed opletten tot wanneer jouw steun helpend is. Het is goed als iemand kan ventileren en wordt aangehoord. Maar je moet in zo'n situatie niet te veel mee leunen, ook al is dat je natuur.

### **'Zorg dat je er straks om twaalf uur weer bent'**

Bij ons mag er veel zijn. Mijn streven is dat iedereen wordt gezien. En dat betekent dus ook dat je mag zijn wie je bent. Als je in paniek bent, dan ben je in paniek. Dat is er dan gewoon.

Tegelijkertijd probeer ik ook altijd te begrenzen. Na Stevens' laatste paniekaanval is afgesproken dat hij voorlopig alleen 's middags lesgeeft. 's Ochtends komt hij wel naar school. Soms is hij er om acht uur, soms om elf uur. Laatst had hij hier op school een uur voor de lessen zouden beginnen een paniekaanval. Dan zeg ik: 'Neem nog een kopje koffie en herpak jezelf. Zorg dat je er straks om twaalf uur weer bent.' En dat doet hij dan ook.

### **Natuurlijke aanleg**

Steven is een uitstekende leerkracht. Hij is enorm betrokken bij zijn leerlingen. Hij gaat voor ze door het vuur. En hij daagt ze ook uit om steeds opnieuw een stapje te zetten. Hij weet wat hij doet. Hij heeft er een natuurlijke aanleg voor. Dat geldt niet voor iedereen. Je ziet dat vrij snel. Steven legt echt verbinding met zijn leerlingen. Hij geeft ze duidelijke kaders. Hij kan heel goed dingen zeggen als: 'we gaan nu naar boven lopen en dat doen we dan stil.' Tegelijkertijd kan hij ook heel goed luisteren. Zijn leerlingen maken vorderingen. Hun ouders zijn tevreden.

### **Opnieuw een betere versie van zichzelf worden**

We streven naar meer stabiliteit. Maar nu is die er gewoon nog niet. Als Steven zich ziek zou melden, dan zou er voor iedereen duidelijkheid zijn: voor de organisatie, de collega's, de leerlingen en de ouders. Maar hij is zo betrokken bij zijn werk, dat hij er niet aan moet denken. En ik wil ook helemaal niet dat hij uitvalt. Ik heb regelmatig overleg met de bedrijfsarts. Die bepaalt steeds opnieuw zijn belastbaarheid. Naar aanleiding daarvan maken we dan een plan.

Steven is ooit aangedragen door een van onze eigen leraren. Hij was al vrij snel een van de gangmakers binnen ons team. Ik wil Steven de tijd gunnen om weer een betere versie van zichzelf te worden. Dat komt ook weer wel. Maar in de tussentijd zijn de zaken een beetje onzeker.

**“ We hebben hier als team allemaal heel erg de neiging om voor elkaar te willen zorgen. Het hoort toch een beetje bij ons vak om empathisch te zijn. “**

**DE EXPERT****“ Een leidinggevende hoeft niet te weten wat er prive allemaal speelt. “**

Eén op de vijf mensen belandt bij een scheiding binnen een jaar in een burn-out, zegt werk- en scheidingspecialist Yorick Saeijs, die oprichter is van werk&scheiding.

**YORICK SAEIJS**  
Werk & Scheiding

Een scheiding is een enorm grote levensgebeurtenis, zegt oprichter Yorick Saeijs van werk&scheiding. “Je hebt echt een ervoor en erna. Iemand gaat niet alleen door een langdurig rouwproces, maar krijgt in korte tijd op de meest verschillende terreinen te maken met grote stress: financieel, bij de zorg voor de kinderen, op het gebied van wonen, enzovoort.” Het is dan ook niet verwonderlijk dat één op de vijf mensen na één jaar scheidingsproblemen in een burn-out belandt, zo blijkt uit onderzoek uit 2021 door TNO.

**Werk helpt om verzuim te voorkomen**

Uit hetzelfde TNO-onderzoek blijkt dat werk helpt om verzuim te voorkomen. Saeijs: “Werk is een fundament onder je bestaan. Het geeft structuur. Je moet er je bed voor uit. Het helpt je dus bij je basale zelfzorg. Het is bovendien een plek waar je je gedachten op iets anders moeten richten. Er zijn collega’s met wie je misschien een grapje kunt maken en bij wie je je ei kwijt kan. En het is ook een plek waar je van toegevoegde waarde kunt zijn.” En last but not least: “Je verdient op je werk je salaris. Dat is erg belangrijk in een situatie waarin er meestal veel financiële zorgen zijn.”

**De leidinggevende hoeft geen privédetails te kennen**

De coaches van werk&scheiding ondersteunen na een scheiding niet alleen werknemers, maar ook hun leidinggevendenden. Saeijs: “Zo zorgen we ervoor dat onze aanpak op de werkvloer verder verstevigd wordt, ook nadat het traject al is afgerond.” Het is ideaal een leidinggevende minimaal een keer per week met de werknemer aan tafel zit, zegt Saeijs. “Niet alleen om te vragen hoe het gaat, maar ook afspraken te maken waarmee structureel iets gebeurt om de situatie te verbeteren. “ De leidinggevende hoeft in die gesprekken niet te vragen wat er privé allemaal speelt, “maar wel wat het effect is op de werkvloer van de privéomstandigheden.”

\*



**Adviezen aan leidinggevenden**

Welke adviezen heeft werk- en scheidingspecialist Yorick Saeijs aan leidinggevenden?

**1. Thuis bijkomen is een slecht idee**

Het gebeurt volgens Saeijs veel dat leidinggevenden werknemers bij een scheiding een week of twee vrijgeven om bij te komen. “Alleen is dat een valkuil. Thuis is bij een scheiding namelijk vaak helemaal niet de plek waar je wilt zijn. Daar liggen namelijk alle problemen. Als iemand twee weken uit de running is geweest, dan kan de drempel om weer te gaan werken, bovendien erg hoog worden. Iemand moet dan zijn of haar collega’s weer onder ogen komen, moet weer elke dag aan het werk. Daar komt bij dat het werk zich in de tussentijd alleen maar heeft opgestapeld. Het risico dat iemand zich daardoor vervolgens na die twee weken alsnog ziekmeldt, is dus groot.”

**2. Geef veel flexibiliteit**

Flexibiliteit bieden is wel een goed idee. “Iemand die aan het scheiden is moet heel vaak opeens iets regelen.” Het kan verlichting geven als er afspraken zijn gemaakt waardoor daar ruimte voor ontstaat.” Een creatieve manier om dat te doen is bijvoorbeeld door het werk van vier dagen over vijf dagen te spreiden. “Dan ontstaat er ruimte om wat later te beginnen, of elke dag twee uurtjes te besteden aan regelwerk of zorgtaken.” Autonomie bij het indelen van je tijd is enorm helpend in deze situatie. “Wanneer je zelf kunt kiezen op welke dag of welk tijdstip je een taak uitvoert, kan dat veel verlichting geven.”

**3. Breng tijdelijk taken onder bij collega’s**

Werknemers die aan het scheiden zijn, zijn vaak verminderd belastbaar. “Er speelt zoveel op privégebied, dat brengt enorm veel afleiding met zich mee. Het stressniveau kan daardoor zo hoog worden dat mensen steeds meer moeite krijgen met plannen en organiseren. Ze maken meer fouten en hebben meer tijd nodig om mijn werk af te ronden. Het werk stapelt zich op, als het niet wordt verdeeld onder collega’s.” Het is daarom belangrijk om regelmatig - in overleg met de bedrijfsarts - bij de werknemer te checken of de werklast haalbaar is. Waar nodig kunnen vervolgens taken tijdelijk bij collega’s worden ondergebracht. “Het is belangrijk om duidelijk te maken dat dat echt een tijdelijke regeling is. Het moet om een steuntje in de rug gaan. Het uitgangspunt moet altijd zijn dat de werknemer die taak later zelf weer gaat doen.”

**4. Maak duidelijk wat iemands kerntaak is**

Wanneer iemands uren omlaag zijn gebracht, is het wel belangrijk om vervolgens duidelijk te maken wat de kern van iemands werk is: “wat moet er echt gebeuren? En van welke andere dingen is het prima als je ze een tijdje niet doet? Vaak is iemands kerntaak bovendien juist die taak die de meeste energie geeft, terwijl alles er omheen energie laat weglekken. De leidinggevende heeft hierbij dus een heel fijne rol, door te zeggen: ‘dit is het belangrijkste. Dit is de kern van jouw vak.’ Zelf durven werknemers daar vaak geen beslissingen in te nemen. Het vergt moed om te zeggen dat je werk, of sommige aspecten daarvan, je te veel worden. Je voelt je al zo wankel en dan moet je ook nog eens op je strepen gaan staan. Wanneer een leidinggevende je daarbij de hand reikt, door te bepalen welke taken je met een gerust hart mag laten vallen, dan kan dat dus enorm helpen.

**5. Wijs een werkmaatje aan**

Structuur aanbrengen in de week is vaak heel lastig voor werknemers die onder veel stress staan, zoals bij een echtscheiding. “Het kan helpen wanneer je als team een collega aanwijst die kan helpen organiseren, door de richting aan te geven en hoofd- en bijzaken van elkaar te helpen scheiden.”

**6. Zet je voelsprietten op maximaal**

Ook al hoef je niet exact te weten wat er privé allemaal speelt, je moet wel weten hoe het met de werknemer gaat. “Daarbij helpt het als je als leidinggevende een bepaalde gevoeligheid hebt, door bijvoorbeeld op te merken dat iemand misschien niet iets anders in zijn vel zit. Iemand kan een slechte dag hebben, maar als dat een paar dagen is, dan moet er toch een alarmbelletje gaan rinkelen. En ook collega’s kan iets opvallen.”

**7. Vraag niet naar iemands privéleven, maar naar het effect daarvan**

Leidinggevenden zijn wel eens bang om gesprekken te voeren met werknemers die aan het scheiden zijn, uit angst dat zo’n gesprek opeens heel privé wordt. “Daarom gaan ze dat gesprek dan maar helemaal niet aan. “ Ze vergeten alleen dat ze zelf invloed hebben op de focus van het gesprek. “Ze kunnen daar zelf iets aan doen. Er zijn inderdaad leidinggevenden die veel meer te horen krijgen dan ze willen weten. Maar je kunt het ook zo inkleden dat je het samen alleen maar hebt over het effect van de privéomstandigheden op het werk. Je moet niet vragen: ‘Hoe gaat het thuis?’, want dan hoor je enorme bak ellende. Maar je kunt wel vragen: ‘Wat is het effect van jouw privéomstandigheden op je werk?’ Op dat antwoord kun je dan samen dieper ingaan. En dat geeft je als leidinggevende ook de kans om

onderdeel te zijn van de oplossing.”

### 8. Adviseer iemand om een uithuilmaatje te kiezen

Vaak is het voor een werknemer geen goed idee om met iedereen privédingen te delen. “Het is goed om dat een beetje te helpen begrenzen. Anders verliest zo’n werknemer langzaam zijn of haar geloofwaardigheid. Collega’s gaan die persoon dan ontwijken. Het is daarom slimmer om één uithuilmaatje aan te wijzen, in overleg. Die collega moet dan ook echt ruimte krijgen om af en toe even tijd vrij te maken voor de scheidende werknemer, door bijvoorbeeld samen even een wandelingetje te maken.”

### 9. Wees alert op slaapgebrek

Een scheiding kan ervoor zorgen dat werknemers nog maar moeilijk in slaap vallen. “Vaak gaan mensen dan naar de huisarts voor slaappillen. Ik ben daar geen voorstander van.” Saeijs is in dat soort gevallen er voorstander van om naar andere oplossingen te zoeken. “Zo heb ik eens een heftruckchauffeur begeleid die door slaapgebrek ‘s ochtends helemaal wauw was. Het was niet veilig als hij in die toestand aan het werk zou gaan. In overleg is toen besloten dat hij tijdelijk alleen middagdiensten zou draaien.”

### 10. Geef werknemers zelf verantwoordelijkheid

Wijs werknemers ook op hun eigen verantwoordelijkheid. “Als iets ingewikkeld is, dan kun je ervoor kiezen om je ziek te melden. Maar je kunt ook zeggen: ik heb tijd nodig, ik neem wat verlofdagen op.” Stel vragen over wat werknemers zelf kunnen doen om overeind te blijven. “Op welke punten kunnen een verschil maken? Slapen ze voldoende, gaan ze vroeg genoeg naar bed? Eten ze gezond en voldoende? Hoe zit het met hun sociale steun?”

### 11. Leg afspraken vast

Gesprekken verlopen vaak te vrijblijvend, zegt Saeijs. “Vaak lopen leidinggevenden wel even binnen, en vragen hoe het gaat, maar legt vervolgens niemand vast wat er besproken is. Als de werknemer vervolgens uitvalt, snapt de leidinggevende daar niets van: Hoe kon dit gebeuren? We waren toch in gesprek?” Sluit een gesprek daarom altijd af door duidelijke afspraken te maken. “Het gesprek is belangrijk, maar afspraken maken is nog belangrijker. Anders ontstaat ruis en gaat kostbare tijd verloren. Daarbij kan het helpen om de werknemer te vragen of zelf die afspraken vast te leggen. “Als je de werknemer daarvoor verantwoordelijkheid geeft, dan kun je als

leidinggevende meteen checken hoe iemand een afspraak heeft geïnterpreteerd en eventueel bijsturen. “Na verloop van tijd kunnen werknemer en leidinggevende samen reflecteren op die afspraak: “Wat is er gebeurd? Wat ging er goed? Hoe kunnen we dat succes nog groter maken? Wat ging er niet goed? En hoe kunnen we het anders doen?”

### 12. Help werknemers om hun privéleven te begrenzen

Een deel van de werknemers die aan het scheiden is, is daar ook tijdens kantooruren veel mee bezig. Het kan daarbij om regelwerk gaan: “Je moet misschien met een mediator gaan spreken, soms ook in de tijd dat je eigenlijk aan het werk bent.” Ook komt het veel voor dat mensen tijdens het werk continu aan het appen zijn. “Ze krijgen misschien van hun ex wel allerlei vragen. Sommige daarvan kunnen heel stress-verhogend werken. Ze kunnen voortdurend brandjes aan het blussen zijn. Werknemers zijn zich daar niet altijd van bewust, dat ze daarin een keuze hebben.” Het is daarom belangrijk werknemers te helpen om ruis buiten te sluiten, zodat ze zo min mogelijk met privéaangelegenheden bezig hoeven te zijn op de werkvloer. “Dat kan bijvoorbeeld door de pop-ups van hun privémail uit te zetten, hun WhatsApp uit te zetten en misschien zelfs hun hele telefoon. Als er echt iets is, dan weten mensen hen toch wel te bereiken. Je kunt daarover bovendien prima afspraken kunt maken met buitenstaanders. Je kunt tegen een mediator bijvoorbeeld vragen: ‘wil je me alsjeblieft geen concepten opstuur in de ochtend, maar alleen aan het einde van de middag?’ En je kunt daarnaast tegen iedereen zeggen dat je pas aan het einde van de middag op appjes reageert.”

\*

### Inzichten die leidinggevenden kunnen helpen

Voor buitenstaanders is het vaak lastig te begrijpen hoe groot de impact van een scheiding kan zijn, zegt werk- en scheidingsspecialist Yorick Saeijs. Onderstaande inzichten kunnen leidinggevenden helpen om werknemers in een scheiding beter te doorgronden:

#### 1. Besef dat elke scheiding anders is

Tijdens kennissessies stuit ik nog wel eens op onbegrip van leidinggevenden. Dan zeggen dan bijvoorbeeld: ‘Bij mijn scheiding heb ik gewoon een mailtje gestuurd aan mijn werkgever en de schouders eronder gezet.’” Voor hen is het volgens Saeijs belangrijk om te beseffen dat elke scheiding anders is. “In het begin dacht ik dat er misschien vier of vijf varianten wa-

ren, maar inmiddels heb ik geleerd dat er vaak wel dezelfde ingrediënten aanwezig, maar in enorm verschillende verhoudingen.”

### 2. Besef dat de rouw over een scheiding steeds opnieuw kan terugkomen

Scheiden is een enorm ingrijpende levensgebeurtenis. Het rouwproces speelt zich af op allerlei vlakken. Dat inzicht kan ook helpen bij leidinggevers die zich afvragen waarom iemand soms vrolijk is en dan weer helemaal niet. Dat kan dan te maken hebben met rouw. Het is niet eenvoudig een scheiding te verwerken. “Als alles formeel geregeld is, dat betekent nog niet dat het verwerkingsproces is afgerond. Dat besef is er vaak niet bij de mensen omcheidende mensen heen. “Ook heel concrete omstandigheden kunnen een rol spelen. “Iemand kan bijvoorbeeld de kinderen de komende twee weken helemaal niet te zien krijgen, bijvoorbeeld omdat die persoon de zorg voor de kinderen slechts één keer in de twee weekenden heeft. Dat kan dan een enorme impact op die persoon hebben.”

### 3. Een scheiding is niet zomaar afgerond

Een scheiding is helaas meestal een langdurige zaak. “Wat veel mensen vergeten is dat een scheiding al maanden voor de scheiding begint. En daarnaast blijft iemand toch één tot twee jaar kwetsbaar, ook nadat alles geregeld is. Want als je een convenant hebt gesloten, moet je daarna gaan uitvoeren.” Iemand staat bij een scheiding dus langdurig onder druk. Soms komt de echte schok pas later. “In die eerste periode sta je in de overlevingsstand. Meestal dringt pas later goed tot je door wat er gebeurd is. Dat kan je dan echt overvallen.” Het kan ook zijn dat iemand bij een mediator niet de juiste afspraken heeft gemaakt, of dat de partner de alimentatie niet betaalt, of het convenant voortdurend aanvecht. “Dus zelfs als de scheiding zogenaamd is afgerond, dan betekent dat helemaal niet dat het hele proces is afgerond.”

### 4. Een echtscheiding brengt stress op vele fronten

Een echtscheiding is een langdurig rouwproces en brengt in een relatief korte periode enorm veel stress. Saeijs: “Meestal is dat een periode van zo'n driekwart jaar, maar het kan ook langer duren.” Zo zijn er financiële zorgen, zorgen om de kinderen, is er woonstress, regelstress, zorgstress kunnen er grote conflicten spelen en verandert iemands sociale omgeving vaak ingrijpend. “Dat heeft een gigantische impact. Voor werkende moeders is dat effect vaak extra groot. Ze hebben vaak meer zorgtaken en ook meer financiële zorgen.”

\*

### Een echtscheiding brengt stress op vele fronten

Een scheiding veroorzaakt in korte tijd veel rouw en stress tegelijkertijd, zegt werk- en scheidingsspecialist Yorick Saeijs.

#### 1. Financiële druk

Financieel verandert er door een scheiding veel. “Als je gaat scheiden, moet je daarna in je een-tje een heel huishouden draaien van alleen jouw eigen salaris. Met een gezamenlijke pot ben je meestal goedkoper uit, omdat je in één huis woont en samen eet.”

#### 2. Woonstress

Na een scheiding heb je minimaal één nieuw onderkomen nodig. “Vaak kan het financieel niet uit om een tweede woning te regelen. Mensen moeten dan gedwongen bij elkaar blijven wonen, terwijl het niet meer gaat. Dat geeft enorm veel stress. En die kan maanden aanhouden. De huidige wooncrisis maakt het nog lastiger. Nieuwe huizen zijn bijna niet te vinden. Dat zie je echt terug in de cijfers over huiselijk geweld. Die zijn enorm gestegen.”

#### 3. Zorgen om de kinderen

Wanneer er kinderen zijn, speelt er vaak veel verdriet en zijn er grote zorgen. “De verdeling van de zorg is vaak historisch gegroeid. De vader maakte bijvoorbeeld carrière en de moeder had een parttimebaan. Daarnaast zorgde ze veel voor de kinderen. Bij een scheiding kan de vader echter zeggen: ‘Laten we co-ouderschap gaan doen en de zorg fiftyfifty verdelen’. Dat kan voor de moeder dan toch voelen alsof de kinderen bij haar worden weggehaald. Daarbij komt dat kinderen echt een onderdeel van je identiteit kunnen zijn.’ Voor beide ex-partners geldt hoe dan ook dat ze de kinderen niet meer altijd bij zich hebben. “Vroeger dachten ze daar helemaal niet over na. De kinderen waren er gewoon elke dag. En nu moet je ze opeens de helft van de tijd - of meer - missen.” Tegelijkertijd betekent het vaak ook extra zorgtaken, bijvoorbeeld omdat ex-partners op sommige dagen in hun eentje de kinderen zowel naar school moet brengen als op-halen. “Maar misschien heb je nog geen opvang kunnen regelen, of is dat te duur, of is er niemand in je sociale netwerk die je kan helpen bij de opvang.”

#### 4. Emotionele stress

Een echtscheiding is een situatie waarin je automatisch allerlei situaties meemaakt die grote emotionele stress kunnen veroorzaken. “Je moet aan je kinderen gaan vertellen dat je gaat scheiden, aan je ouders en aan je vrienden. Al die personen kunnen daar allemaal een mening over hebben. Die gesprekken moet je voeren in een periode dat je zelf al heel veel boosheid en verdriet ervaart. Als er overspel aan de scheiding voorafging, dan is er helemaal sprake van heftige gevoelens.” Ook hoogtijdagen kunnen grote emotionele stress brengen: “Een of meer kerstdagen ga je misschien voor het eerst doorbrengen zonder de kinderen. En hoe doe je het met al die verjaardagen? Vier je die samen, of apart?”

#### 5. Een gevoel van existentiële eenzaamheid

Bij een scheiding sta je er opeens in je eentje voor, in een fase van je leven waarin je grote, heftige keuzes maken. “Stel het lukt je uiteindelijk om een appartement te vinden. Vroeger ging je dan samen ondertekenen, maar nu is het helemaal jouw keuze. Je bent helemaal op jezelf teruggeworpen. Het voelt alsof je niemand anders meer hebt.”

#### 6. Eindeloos veel regelwerk

Daarbovenop komt bij een scheiding enorm veel regelwerk kijken. “Je kunt het zo gek niet bedenken of moet gebeuren: je moet één rekening omzetten naar twee rekeningen. Je moet je pensioen aanpassen, je abonnementen, je verzekeringen. Dat kost allemaal heel veel tijd en uitzoekwerk: hoe doe je dat immers ook alweer, een automatische incasso intrekken? Je moet een nieuw huis gaan zoeken, bezoeken afbrengen, misschien klussen en vervolgens verhuizen. En dan moet je nagaan dat veel mensen alleen al van een verhuizing op zich enorm veel stress hebben.”

#### 7. Conflicten die jarenlang kunnen blijven aanslepen

Bij een scheiding is vaak de communicatiebasis niet zo goed, maar je moet wel veel overleggen met je ex. “Je zult wel moeten voor de kinderen. Maar ook dat overleg kan escaleren.” Misschien lukt het om afspraken te maken via de mediator, maar die zijn niet altijd toekomstbestendig. “Mogelijk kloppen die voor de eerste paar maanden enigszins, maar ze moeten vaak jaren meegaan. Ze moeten toekomstbestendig zijn, maar dat is niet altijd het geval.”

#### 8. Rouw op vele vlakken

Bij een scheiding verlies je veel dingen die je dierbaar waren. “Je verliest niet alleen je huwelijk, maar ook je schoonfamilie en veel gezamenlijke vrienden. Als je kinderen hebt, moet je afscheid nemen van het idee dat je samen een compleet gezin vormt. Daarnaast kan er rouw zijn om de financiële luxe die je verloren hebt. Misschien kun je wel minder vaak of verop vakantie, of misschien kan de ene partner dat wel, maar jij niet. En dan heb ik het nog niet eens over een ego dat gekrenkt is.” Daarbovenop moet je vaak afscheid nemen van het toekomstperspectief dat je samen hebt opgebouwd. “Ik kan mij een vrouw herinneren die eind vijftig was. Ze was van plan geweest om op die leeftijd terug te schakelen, bijvoorbeeld naar drie dagen in de week werken. Maar toen ging ze scheiden en moest ze opeens vijf dagen fulltime werken. Ook dat zorgde voor een rouwproces.”



PERSOONLIJKE VERHALEN OVER

## ZWANGERSCHAP EN OUDERSCHAP

Naast afwezigheid vanwege zwangerschapsverlof verzuimt ongeveer de helft van alle zwangere vrouwen één of meer keer vanwege de zwangerschap of de bevalling (Houtman e.a., 2007). De meest voorkomende verzuimdiagnoses zijn vermoeidheid (50%) en klachten van het bewegingsapparaat (33%).<sup>11</sup> Daarnaast kan het nodig zijn dat een zwangere bijvoorbeeld zwaar, langdurig of gevaarlijk werk, niet uitvoert om risico's voor de zwangerschap te vermijden.<sup>12</sup>

Bij de geboorte van het eerste kind gaat 45 procent van de moeders minder werken, of stopt helemaal met werken. De meeste moeders met kinderen jonger dan 18 jaar werken 20 tot 35 uur per week. Met het jongste kind op de middelbare school werken iets meer moeders 35 uur per week of meer (voltijds) dan met het jongste kind jonger dan 13 jaar. Mannen passen hun werkpatroon veel minder vaak aan als ze voor het eerst vader worden, zij blijven voor het grootste deel voltijds werken. Een grote deeltijdbaan (28 tot 35 uur per week) komt bij vaders het meest voor als het jongste kind nog niet naar school gaat.<sup>13</sup>

Meer weten? Kijk op <https://lifeeventatlas.nl>

## DE WERKNEMER

**“Ik had die ruimte nooit zelf durven nemen.”**

Tamara was extreem vermoeid tijdens haar zwangerschap. Ze hield zich groot, totdat haar leidinggevende Leonie ingreep.

**TAMARA**  
Werknemer

Ik had de samenvatting van het onderzoeksrapport waar ik aan werkte al vier keer gelezen, maar snapte nog steeds niet wat er stond. Mijn ogen dansten van woord naar woord. Af en toe werd de hele alinea een groot grijs blok. Vannacht had ik nog gedacht: ‘dat advies moet deze week de deur uit. Dingen kunnen niet zo lang blijven liggen. Ik kan mensen niet zo lang laten wachten.’ Ik had bijna geen oog dicht gedaan.

Ik liep naar de keuken en zette de kraan open. Ik plensde het water over mijn gezicht. Daarna stuurde ik een appje aan mijn leidinggevende Leonie: kunnen we vanmiddag misschien even bellen? Ze had me anderhalf jaar geleden aangenomen. Ik was toen net bevallen van mijn eerste kind. Ik had gesolliciteerd als accountmanager, maar ze had me een baan als projectleider aangeboden. Ik had zomaar een droombaan in mijn schoot geworpen gekregen.

### **Voor jezelf zorgen**

Leonie belde me na mijn appje binnen een half uur op. Ik barstte in snikken uit. Ik ben een stoere, maar zwangere vrouwen huilen echt belachelijk veel. Ik vertelde dat ik geen herhaling wilde van vier weken daarvoor. Toen had ik een programma georganiseerd voor een financier. Ik had noodgedwongen wat taken uit handen gegeven. Op de dag zelf bleek onze presentatie onder de maat. Onder normale omstandigheden was me dat niet overkomen. Ik had het incident zelf bij Leonie aangekaart. We hadden samen de herstelwerkzaamheden gedaan. Er was niks werkelijk misgegaan. ‘Ik neem nu voor jou een beslissing’, zei Leonie nu aan de telefoon. ‘Jij blokt elke dag tussen twaalf en twee jouw agenda af, om te rusten. Daarna kijk je hoe het gaat. Voel je je beter, dan werk je door. En zo niet, dan stop je voor die dag. Goed? Je moet nu niet aldoor met de hele wereld, met alles en iedereen bezig zijn. Je moet eerst goed voor jezelf zorgen.’

Ik had die ruimte nooit zelf durven nemen. Het was zo heerlijk dat iemand dit voor me deed. Ook mijn man was opgelucht. Het middagdutje had een magisch effect. Na mijn slaapje had ik weer energie, kon ik weer denken.

Ook lag ik 's nachts niet langer te malen, in het vertrouwen dat ik niet op alles 'ja' hoefde te zeggen.

#### **Op de bank in slaap**

Ik was tot dan toe lekker doorgedenderd, onder het motto: 'vrouwen bevalen overal ter wereld, aan de lopende band. En ook mijn voorouders bleven aan het werk tijdens hun zwangerschap.' Die verliep gelukkig goed. Ik was alleen extreem vermoeid. Normaal heb je daar alleen de eerste twaalf weken last van, maar bij mij ging het niet over. Ik zei tegen mijn leidinggevende Leonie: 'ik mag niet klagen, maar ik doe het wel.'

Instorten deed ik 's avonds, op de bank. Dan merkte ik pas hoe hard mijn buik was. Mijn man weet hoe belangrijk mijn werk voor me is. Hij kookte. Hij bracht onze peuter naar bed. En als ik daarna tegen hem op de bank in slaap viel - terwijl we zogenaamd samen naar het achtuurjournaal keken - bleef hij zo stil mogelijk zitten.

#### **Vier weken geen computer aangezet**

Als Leonie niet had ingegrepen, was ik zeker uitgevallen, ruim voor mijn verlof. Niet omdat ik dat wilde, maar omdat verloskundigen streng zijn, weet ik van en eerdere zwangerschap. Ze houden je goed in de gaten. Er zijn alarmsymptomen die wijzen op stress, en die ze uiterst serieus nemen: harde buiken, dikke vingers. In zo'n geval kunnen ze de bedrijfsarts adviseren om jou ziek te melden. Nu was dat niet nodig. Dankzij het ingrijpen van Leonie kon ik doorwerken tot aan mijn reguliere verlof. Tijdens dat verlof zette ik vier maanden lang geen computer aan en beviel na negen maanden zwangerschap van een gezonde dochter.

**“Instorten deed ik 's avonds, op de bank.  
Dan merkte ik pas hoe hard mijn buik was.”**

## DE LEIDINGGEVENDE

**“ Wat er aan de keukentafel wordt gezegd, is vaak de beste graadmeter over hoe het echt gaat. “**

Leidinggevende Leonie begint een-op-een-gesprekken vaak met de vraag: ‘hoe gaat het met je?’ Daarna ziet ze wel welke kant de conversatie opgaat.

LEONIE  
Leidinggevende

Toen Tamara me die ochtend appte, wist ik dat ik snel moest reageren. Ze trekt nooit zomaar aan de bel. Al tijdens haar sollicitatiegesprek zag ik dat ze niet alleen communicatief sterk is, maar ook creatief en betrokken. Ook al solliciteerde ze als accountmanager, ik had haar een baan als projectleider aangeboden.

Ze was in die periode net bevallen van haar eerste kind. Inmiddels was de tweede onderweg. Dat heeft ze me in een vroeg stadium verteld. We liepen samen op de gang, toen ze me plotseling een vergaderruimte introk en zei: ‘ik ben zes weken zwanger.’ Ik was blij voor haar, maar ook blij dat ze het vertelde. Privéomstandigheden horen erbij. Ze werken door in je werk, en andersom.

### **Je stuurt een hoogzwangere niet naar een beurs**

Tamara leek vastbesloten om voor het begin van haar zwangerschapsverlof een paar grote projecten nog even af te ronden. Ik had haar al eerder gevraagd wat het thuisfront daarvan vond. Ook al zegt iemand dat alles perfect gaat, wat er aan de keukentafel wordt gezegd, is meestal de beste graadmeter over hoe het echt gaat. Tamara’s man bleek haar te hebben gewaarschuwd. Hij zei dat ze zichzelf niet voorbij moest lopen. Ze moest goed zorgen voor zichzelf, en voor het kindje in haar buik.

Ik zei haar nu dat ze tijdens het middaguur twee uur moest rusten. Als iemand hoogzwanger is, is het logisch om die persoon te ontzien. Aan het einde van je zwangerschap word je er nu eenmaal niet sneller en fitter op. Je stuurt een hoogzwangere niet naar een beurs of conferentie. Ook is het slim om alvast te kijken welke taken aan iemand anders kunnen worden overgedragen.

### **‘Hoe gaat het met je?’**

Zelf heb ik als 23-jarige een burn-out gehad. Ik werd langzaam gek van een rotklus en kreeg weinig ruimte om daar iets aan te veranderen. Ik ging harder werken, maar liep daarna nog harder tegen muren op. Toen overleed



onverwachts een goede vriendin. Ik viel twee maanden uit. Daarna gooide ik mijn loopbaan om. Ik nam me voor om alleen nog maar opdrachten uit te voeren waar ik met hart en ziel achterstond. Dat probeer ik nu ook werknemers te bieden.

Als iemand vastzit, let ik goed op of ik haakjes hoor in iemands verhaal. Ik probeer te ontdekken wat iemand weerhoudt om een stap te zetten. Die twijfels zijn voor iedereen verschillend. Ik laat het liefst iemand zelf een plan formuleren. Ik begin een-op-een-gesprekken vaak met de vraag: 'hoe gaat het met je?' Daarna zie ik wel welke kant de conversatie opgaat. Iemand kan te veel werk hebben, een project kan moeizaam verlopen, of er speelt thuis iets.

### **Ik heb echt mijn dag niet'**

Tamara zou over een paar weken met zwangerschapsverlof gaan. Die extra uurtjes rust vormden opgeteld misschien een productiviteitsverlies van drie dagen. Ze zorgden er wel voor dat ze niet uitviel. Ze hoefde niet met een rotgevoel op verlof. Ze had bovendien de tijd haar projecten goed over te dragen.

Je hoeft als werknemer niet altijd perfect te zijn. Ik roep wel eens op maandagmorgen: 'Het gaat vandaag voor geen meter, ik heb echt mijn dag niet.' Ik vind het belangrijk om dat gewoon te kunnen zeggen.

**“ Privéomstandigheden horen erbij.  
Ze werken door in je werk, en andersom. “**

**DE EXPERT****“ Prille ouders zijn vaak puur aan het overleven. “**

Werknemers die voor het eerst vader of moeder worden, eisen vaak van zichzelf dat ze werk en zorg perfect kunnen combineren. Ze krijgen meestal pas ruimte voor een betere werk-privébalans, wanneer ze de hooggespannen verwachtingen over zichzelf leren loslaten.

**LIEKE BARTELD**  
Duikdieper

Wie voor het eerst vader of moeder wordt, krijgt er een fulltime verantwoordelijkheid bij’, zegt Lieke Bartelds van Duikdieper. Bartelds helpt ouders meer rust te brengen in het combineren van ouderschap en werk. Daarnaast adviseert ze werkgevers over gezinsvriendelijk werkgeverschap. “Als je iemand van tevoren zou vragen: doe jij er even een baan bij, dan had je die persoon voor gek versleten. Maar als vader of moeder doe je dat gewoon,” zegt Bartelds. “Ook al heb je minder energie, juist doordat je een kind hebt gekregen.” Dat merkte ook Bartelds, toen ze voor het eerst moeder werd: “We hadden een kindje dat heel slecht sliep, waardoor ook ik slecht sliep. Veel ouders zijn in zo’n situatie echt aan het overleven, zeker in het eerste jaar.” Vrouwen kunnen bovendien lichamelijk moeten bijkomen. Bartelds: “Ze hebben fysiek veel meegemaakt: een zwangerschap en een bevalling. Het herstel daarvan heeft gevolgen voor je draagkracht.

**Geen bewegingsvrijheid meer**

Daarnaast moet een nieuwe ouder zich ook mentaal aanpassen. Bartelds: “Mensen denken van tevoren vaak: ‘Ik vind mijn werk leuk en belangrijk. Dat ouderschap kan ik er wel bij hebben.’” De realiteit kan vervolgens als een schok komen. Ook voor Bartelds betekende het moederschap een “aardverschuiving: ik liep compleet vast in het eerste jaar na de geboorte van ons eerste kind. Ik had een goede werkgever, die goede ouderschapsregelingen bood. Maar ik verwachtte veel van mezelf. Ik probeerde bijvoorbeeld het werk dat ik vroeger in vier dagen deed, in drie dagen te doen.” Ook kon Bartelds opeens niet meer vrij over haar uren beschikken: “Daarvoor was ik heel flexibel. Mijn vrije dag was op de vrijdag, maar ik zei altijd: ‘als er op vrijdagochtend iets is, dan vind ik het helemaal niet erg om een uurtje te komen werken. Dan compenseer ik dat wel een andere keer.’ Maar: als je kinderen krijgt, dan wordt je autonomie enorm ingeperkt. Je hebt namelijk ook voor iemand te zorgen. Dat laatste betekende ook iets voor mijn rol als werknemer en professional.”

**Geen tijd om na te denken**

Op de leeftijd dat mensen voor het eerst vader of moeder worden, hebben

ze zich op het werk meestal persoonlijk al wat ontwikkeld, zegt Bartelds. Maar binnen het ouderschap zitten ze vaak nog vol zelfopgelegde normen en valse verwachtingen over zichzelf. “Die maken de combinatie van werk en ouderschap heel vermoeiend. En kunnen het plezier in beide rollen ontnemen, omdat ze in hun eigen ogen alleen maar dreigen te mislukken.” Dat overkwam ook Bartelds: “Ik wil het liefst alles perfect doen. Ik had die eigenschap nog onvoldoende van mezelf gezien, maar in het moederschap liep ik er hard tegenaan. Het maakte me onzeker. Zeker bij je eerste kind word je echt voor de leeuwen gegooid. Je kunt je daar op geen enkele manier goed op voorbereiden. Als controlebehoefstig persoon had ik daar echt problemen mee. Op een jonge baby heb je geen grip. Je moet je overgeven, maar dat lukte mij niet.” Tegelijkertijd had Bartelds weinig ruimte voor reflectie, net als de meeste nieuwe ouders: “Dat komt omdat je voortdurend bezig bent. Daardoor is er niet de stilte en de rust om je af te vragen: ‘in welke situatie ben ik terecht gekomen? Wil ik het wel zo aanpakken, zoals ik het nu doe?’”

### **De druppel**

Bartelds werd uiteindelijk overspannen en kwam een half jaar thuis te zitten. “Dat was een nare en vervelende manier om een aantal belangrijke levenslessen te leren. Voor mij waren die lessen echt nodig. Zonder kinderen kon ik alles aan. Ook al zat ik binnen mijn werk niet meer helemaal op de juiste plaats, ik pruttelde gewoon een beetje door. Voordat ik moeder werd was dat kennelijk oké, maar in het leven met een kind - dat veel tijd en energie vraagt - , was die situatie niet langer houdbaar” Haar ziekteverzuim gaf Bartelds echter wel de kans alsnog te reflecteren op haar situatie. “Ik werd gedwongen om prioriteiten te stellen en keuzes te maken, juist doordat ik was ingestort.” Later leerde Bartelds dat ze niet alleen stond in haar problemen om werk en ouderschap te combineren. “Ik ben niet de enige die dit is overkomen. Er zijn zoveel jonge ouders die uitvallen.” Dat is logisch volgens Bartelds: “De meeste gezinnen zijn tweeverdieners. Dat betekent dus dat zij allebei werk en de zorg voor een of meer kinderen combineren. Maar onze maatschappij is daar helemaal niet goed op ingericht.”

### **Wensdenken**

Prille ouders zijn geneigd te doen alsof de nieuwe situatie geen impact heeft op hun werk, zegt Bartelds: “Ook al slapen ze maar vier of vijf uur per nacht, dan verwachten de meeste mensen nog van zichzelf dat ze acht uur blijven werken. Omdat ze denken: ‘dat doet iedereen toch?’” Dat strenge verwachtingspatroon pakt echter in hun nadeel uit, zegt Bartelds:

“We vervullen allemaal wel zo’n twintig rollen in ons leven. En we hebben daar allemaal ideeën over, over hoe die eruit zouden moeten zien. In het ouderschap zie je dat wensdenken nog veel sterker terugkomen. Daardoor lukt het veel nieuwe ouders niet om hun nieuwe situatie echt onder ogen te zien. Laat staan dat ze hun grenzen aangeven, of hun werk-privébalans met hun leidinggevende of collega’s bespreken.”

### **Angst voor zwangerschapsdiscriminatie**

Bij vrouwen komt daar nog iets bij: de angst voor zwangerschapsdiscriminatie. “Die angst is reëel: 43% van de vrouwen krijgt daarmee te maken. En het gaat niet alleen om afwijzingen bij sollicitaties, of het niet verlengen van contracten, maar ook om het mislopen van promoties of leuke nieuwe projecten. Iemands hele carrièreontwikkeling kan eronder lijden.” Omdat vrouwen dit weten, geven ze volgens Bartelds liever geen voeding aan het idee dat ze de combinatie van werk en moederschap niet aankunnen. “Daarom buffelen ze meestal maar door, ook als het eigenlijk verstandiger is om gas terug te nemen. En dat maakt het probleem vervolgens alleen maar groter.”

### **Keuzes maken**

Bartelds is van oorsprong criminoloog is en begeleidde jarenlang gedeteneerden bij het brengen van positieve veranderingen in hun leven. Ze zet haar coaching-vaardigheden nu in om vaders en moeders te helpen hun mentale veerkracht te vergroten. “Ik geloof niet zo in praktische tips. Wat je vandaag hebt uitgedacht, werkt morgen vaak niet meer. We stuiten in ons leven meer dan eens op moeilijke dingen en complexe omstandigheden. Uiteindelijk gaat het om flexibiliteit en veerkracht. Wanneer het tegenzit, of je in een ingewikkelde situatie terecht komt, telt vooral hoe je daar mee omgaat.” Dat maakt persoonlijk leiderschap ook op het vlak van ouderschap belangrijk, zegt Bartelds: “In hoeverre laat je je als vader, moeder of collega leiden door allerlei gedachten en regeltjes over hoe het zou moeten? Het helpt om meer zicht te krijgen in wat je van jezelf verwacht. Pas dan kun je proberen om daarin wat afstand te nemen. Je moet daarvoor jezelf de vraag stellen: ‘Sta ik zelf achter hoe het nu gaat? Of moet ik wat kritischer kijken naar hoe ik met deze nieuwe situatie om ga?’ Pas dan kun je keuzes maken, grenzen stellen en in gesprek met je omgeving gaan, waaronder je leidinggevende.”

### **Persoonlijke groei**

Als een organisatie investeert in werkende ouders, kan dat volgens

Bartelds veel opleveren: “Je krijgt er loyale, betrokken en productieve werknemers voor terug.” Die werknemers hebben bovendien door hun ouderschap in korte tijd allerlei nieuwe vaardigheden ontwikkeld die op de werkvloer ook van pas komen: “Het ouderschap maakt je empathischer, je voelt sneller aan wat er speelt en nodig is, je kunt beter prioriteiten stellen en hebt efficiënt leren werken.”

\*

### Adviezen aan leidinggevenden

Hoe kan je als leidinggevende met jonge ouders gesprekken voeren over hun werk-privébalans? Negen adviezen van Lieke Bartelds van Duikdieper.

Veel leidinggevenden schrikken er volgens Bartelds voor terug om met werknemers te praten over een gezonde werk-privébalans bij zwangerschap en ouderschap. “Vaak denken ze: ‘mijn werknemer heeft daarin toch een eigen verantwoordelijkheid?’” Maar in de praktijk blijkt het combineren van werk en ouderschap vooral voor een jonge ouder heel ingewikkeld te zijn. Als je als werkgever je handen van de situatie afhaalt, dan heeft iedereen er uiteindelijk last van: langdurig verzuim en vertrek van talent ligt dan op de loer. Terwijl als je de leidinggevende in gesprek blijft met een werknemer over diens ouderschap, het voor die persoon veel gemakkelijker wordt om de juiste keuzes te maken.” Hoe dat je dat? Negen adviezen.

#### 1. Creëer een organisatiecultuur die toekomstige ouders aanspreekt

Bartelds: “Vaak denken werkgevers: ‘de meeste van onze werknemers zijn tussen de 25 en de 30 jaar. Het krijgen van kinderen speelt hier dus nog niet zo.’ Maar dat is een misverstand. Mensen zijn in de leeftijdsfase juist heel erg bewust bezig met de vraag: ‘wil ik bij deze werkgever blijven wanneer ik straks besluit om al dan niet kinderen te krijgen?’ Wanneer je als werkgever je werknemers overlaadt met werk, waardoor er nauwelijks ruimte is voor een privéleven, dan kun je daarmee werknemers met een kinderwens weggagen.” Hoe kun je als leidinggevende duidelijk maken dat jouw organisatie gezinsvriendelijk is? “Je kunt als leidinggevende natuurlijk niet vragen: ‘heb jij een kinderwens?’ Maar je kunt wel een organisatiecultuur proberen uit te dragen die toekomstige ouders aanspreekt. Dat doe je bijvoorbeeld door niet ‘s avonds laat mailtjes te versturen, maar wel door zelf ook eens op een vrijdagmiddag vrij te nemen om naar een voorstelling van de kinderen te gaan.”

#### 2. Zwangerschap in je team? Begin met felicitaties

Zodra een werknemer aankondigt zwanger te zijn, bevindt elke leidinggevende zich eigenlijk onmiddellijk in een spagaat, zegt Bartelds. “Ook al gaat het om een heuglijke gebeurtenis, een zwangerschapsverlof komt op de afdeling natuurlijk zelden goed uit. Leidinggevend denken dan ook meestal meteen: ‘Wat betekent dit voor het team en de werkverdeling?’” Toch is het volgens Bartelds enorm belangrijk om je als leidinggevende in eerste instantie puur op de menselijke kant te focussen. Anders loop je namelijk de kans dat de werknemer zich niet gezien en gehoord voelt. “En dat doe je door te zeggen: ‘ik vind het supertof voor jullie. We gaan ervoor zorgen dat we dit samen goed gaan organiseren.’”

#### 3. Open het gesprek

Leg het bewaken van een goede werk-privébalans tijdens de zwangerschap niet puur op het bordje van de werknemer, zegt Bartelds: “Vaak stellen leidinggevenden zich zakelijk op. Ze denken: ‘Ik hoef die persoon niets te vertellen, ze kent de regelingen rond zwangerschaps- en ouderschapsverlof. Ik hoor wel hoe ze daar invulling aan wil geven.’ Maar zo verhoog je de drempel voor een werknemer om daarover in gesprek te gaan. Wanneer iemand aankondigt zwanger te zijn, kun je bijvoorbeeld vragen: ‘Heb je misschien al een idee hoe je dit gaat aanpakken? Hoeveel weken voor je uitgerekende bevallingsdatum wil je met verlof? Wil je daarna eventueel minder dagen of uren gaan werken? Zullen we daarover in gesprek blijven de komende tijd?’” Verwacht overigens niet dat mensen het antwoord op dit soort vragen al exact weten, zegt Bartelds: “Zeker bij hun eerste kind hebben mensen daar geen flauw idee van. Maar het is goed om het gesprek te openen, en open te laten.”

#### 4. Onderschat ‘zwangerschapskwalen’ niet

Zeker in het begin van de zwangerschap kan iemands draagkracht heel erg zijn afgenomen. “Eigenlijk levert iedere zwangere een topprestatie”, zegt Bartelds. “Een zwangerschap vraagt veel van je lijf. En er kunnen ook complicaties optreden. Het is niet altijd slim om maar door te bikkelen, onder het motto: ‘zwangerschap is geen ziekte, het hoort er gewoon bij.’” Alleen al zwangerschapsmisselijkheid kan veel problemen veroorzaken: “Stel je moet onderweg naar je werk op de fiets drie keer stoppen om te kotsen. In welke andere situatie zou je dan niet zijn omgedraaid en weer terug zijn gegaan naar huis? Als iemand al tijdens de zwangerschap vanuit wilskracht al haar reserves uitput - reserves kunnen namelijk opraken - hoe gaat die persoon dan haar kraamtijd en het eerste jaar van het moederschap in?”

### 5. Help de zwangere haar grenzen te respecteren

Besef dat een werknemer over haar zwangerschapsverlof misschien keuzes maakt die ingaan tegen zijn of haar behoeftes, vanuit gevoelens van loyaliteit, zelfopgelegde waarden of angst voor zwangerschapsdiscriminatie. Bartelds: “Maak dat bespreekbaar door bijvoorbeeld te zeggen: ‘We gaan kijken hoe het gaat’. Ook kun je bijvoorbeeld een maand voordat iemand weer gaat beginnen eens informeren: ‘Hoe gaat het? Zie je het alweer zitten om over een maand aan het werk te gaan?’”

Zo’n open houding en zulke vragen kunnen een enorm verschil maken. “Het wordt dan voor iemand veel gemakkelijker om te zeggen dat zij eigenlijk meer tijd nodig heeft. Anders moet ze namelijk zelf besluiten om de telefoon te nemen. Het kan bovendien dat ze helemaal niet op het idee komt dat die afspraak nog te wijzigen zou zijn. Mensen denken vaak: ‘Ik heb afgesproken dat ik weer ga werken, dan kom ik toch gewoon?’ Ze zitten vaak enorm vast in hun eigen verwachtingen over het gedrag dat ze zouden moeten vertonen.”

Zelfs al maken jullie samen een plan, realiseer je dan als leidinggevende dat het plan nooit in beton gegoten kan zijn. Je weet namelijk nooit wat er allemaal gebeurt, tijdens de zwangerschap en de bevalling. En ook als het kindje er is, kan iemands behoefte veranderen. Sommige werknemers kunnen niet wachten om weer aan de slag te gaan, terwijl anderen denken: ‘Een maandje extra zou wel heel fijn zijn.’”

### 6. Bied praktische oplossingen als dat nodig is

Er zijn beroepen waarin het extra lastig is om werk en zorg met elkaar te combineren, bijvoorbeeld omdat er echt niet aan de werktijden te morrelen valt. “Zo moet een leerkracht op een bepaald moment gewoon voor de klas staan. En een verpleegkundige heeft een dienst te draaien.” Alleen: hoe combineert zo iemand dat werk met bijvoorbeeld het naar school brengen van kinderen? Ook in die gevallen moeten werkgevers en leidinggevenden zich volgens Bartelds de vraag stellen: “‘Hoe zorgen we ervoor dat je deze functie kunt combineren met jouw zorgtaken? Wat heb je daarvoor nodig?’ Je kunt niet tegen een persoon zeggen: ‘wordt maar wat flexibeler’, terwijl er eigenlijk iets in de omstandigheden niet klopt.”

### 7. Laat een jonge moeder haar werk rustig opbouwen

Bartelds: “Het gebeurt vaak dat iemand terugkeert na het zwangerschapsverlof en de leidinggevende zegt: ‘wat superfijn dat je er weer bent. We

hebben je zo gemist. Het werk heeft zich intussen opgestapeld. Hier is je stapel met dossiers.’ Het kan een enorm verschil maken als die leidinggevende in plaats daarvan zegt: ‘hoe gaat het? Zullen we het rustig opbouwen? Denk je dat je zus of zoveel uren in eerste instantie aan zou kunnen? Zullen we het daarna opbouwen naar X of Y uren? En tussendoor steeds in gesprek blijven?’”

### 8. Help ouders reflecteren

Besef dat iemand die voor het eerst ouder wordt, een verandering doormaakt. “Hij of zij zit daar middenin. Het is een verwarrend proces, en mensen vinden het soms moeilijk om onder woorden te brengen wat er aan de hand is. Dat maakt het erg moeilijk om goed voor zichzelf te zorgen.” Een leidinggevende kan daarbij helpen. “Zo kun je bijvoorbeeld vragen: ‘Wat is er veranderd de laatste tijd? Hoe zien je behoeftes er nu uit over je werk?’ Door dit soort open vragen te stellen, voorkom je dat je gaat sturen, of mensen het gevoel geeft dat je denkt dat ze minder ambitieus zijn of minder uren willen werken.”

Daarbij kan het helpen om wat mogelijkheden te schetsen. “Iemand die zwanger is, of moeite heeft met de terugkeer na haar zwangerschapsverlof, kan bijvoorbeeld eerder weggaan of later beginnen. Soms kan dat net het verschil maken. En soms kan het ook helpen wanneer iemand een ruimte heeft waar iemand zich tijdelijk even kan terugtrekken om uit te rusten. Er zijn heel veel mogelijkheden die de persoon zelf vaak niet ziet. Want die is vaak puur aan het overleven.”

### 9. Vergeet de vaders niet

Ook jonge vaders kunnen ondersteuning nodig hebben. Daarvoor is niet binnen alle organisaties ruimte. “Mannen worden vaak ontmoedigd werk en zorg met elkaar te combineren. De focus ligt meestal erg op de vrouw. Als een vrouw zwanger is, dan wordt haar gevraagd: ‘hoe ga je dat straks doen? Ga je minder werken?’ Maar als een man ouderschapsverlof op wil nemen, kan hij een vraag verwachten als: ‘Jij hebt het nu over ouderschapsverlof, maar moet je niet juist meer geld verdienen nu je vader bent geworden?’ Ook wordt er rustig een vergadering gepland op de dag dat iemand een pappadag heeft. Als een man daar vervolgens iets van zegt, zeggen zijn collega’s: ‘kan je vrouw het dan niet overnemen?’”

Dat soort opmerkingen kunnen lastig zijn voor mannen, zegt Bartelds: “Als je als man zelf ook al worstelt met het vaderschap, en het spannend

vindt voor je carrière, dan moet je wel heel stevig in je schoenen staan om je rol als vader op te eisen. Alleen: jonge ouders staan niet stevig in hun schoenen, want ze zitten in een veranderingsproces.” De traditionele rolpatronen raken dus niet alleen vrouwen, maar ook mannen, zegt Bartelds. “Mannen moeten hun plek als vader nog veel meer bevechten.” Toch is er volgens Bartelds een verschuiving gaande. “Veel vaders willen veel meer een actieve rol gaan vervullen. Het zou mooi zijn als de werkvloer daar ook in de praktijk meer voor open gaat staan.”

\*

#### Meer info

[www.duikdieper.com](http://www.duikdieper.com)

[www.rivm.nl/sites/default/files/2019-10/011629\\_FS\\_Werkstress\\_V1\\_TG.pdf](http://www.rivm.nl/sites/default/files/2019-10/011629_FS_Werkstress_V1_TG.pdf)

[www.arboportaal.nl/documenten/publicatie/2020/06/12/facts-heet-vier-leerpunten-webinar-goed-werkgeven-aan-ouders-met-jonge-kinderen](http://www.arboportaal.nl/documenten/publicatie/2020/06/12/facts-heet-vier-leerpunten-webinar-goed-werkgeven-aan-ouders-met-jonge-kinderen)

[heet-vier-leerpunten-webinar-goed-werkgeven-aan-ouders-met-jonge-kinderen](http://www.arboportaal.nl/documenten/publicatie/2020/06/12/facts-heet-vier-leerpunten-webinar-goed-werkgeven-aan-ouders-met-jonge-kinderen)

[dereren](http://www.arboportaal.nl/documenten/publicatie/2020/06/12/facts-heet-vier-leerpunten-webinar-goed-werkgeven-aan-ouders-met-jonge-kinderen)

**“ Nieuwe ouders zijn geneigd te doen alsof de nieuwe situatie geen impact heeft op hun werk. Ook al slapen ze maar vier of vijf uur per nacht, dan verwachten de meeste mensen nog van zichzelf dat ze acht uur blijven werken. Omdat ze denken: ‘dat doet iedereen toch?’ “**



PERSOONLIJKE VERHALEN OVER

## **AGRESSIE OP HET WERK**

Elk jaar krijgen bijna 2 miljoen Nederlanders te maken met agressie of geweld op hun werk. Van slaan, spugen, schelden tot een overval of bedreiging.<sup>14</sup>

Gezondheidsklachten door fysieke agressie zijn eenvoudig te zien en begrijpen. Maar verbaal geweld op het werk is evengoed schadelijk én komt vaker voor dan fysieke agressie. Verbale en fysieke agressie kunnen allebei leiden tot psychische en andere gezondheidsklachten. Denk hierbij aan angstgevoelens, slaapproblemen of maagpijn. Klachten dus die ertoe kunnen leiden dat uw werknemer zich ziekmeldt.<sup>15</sup>

Bij ongewenst gedrag op het werk kan het bijvoorbeeld gaan om ongewenste seksuele aandacht, intimidatie, lichamelijk geweld en pesten. Van deze vormen kwam intimidatie of bedreiging in 2022 het vaakst voor (11%), gevolgd door pesten (5%), ongewenste seksuele aandacht (4%) en geweld (3%). Pesten op het werk gebeurt vaker door collega's (3%) dan door leidinggevenden of klanten (beide 1%) waarbij pesten door collega's relatief vaak voor komt in de sectoren industrie, bestuur en vervoer. Met name in de zorg komt intimidatie (18%), geweld (10%) en ongewenste seksuele aandacht (9%) door klanten relatief vaak voor. Van de werknemers vond 10% (extra) maatregelen nodig als het gaat om intimidatie, agressie of geweld door klanten, en 7% als het gaat om intimidatie, agressie of geweld door collega's of leidinggevenden.<sup>16</sup>

Meer weten? Kijk op <https://lifeeventatlas.nl>



## DE WERKNEMER

**“ Ik had het gevoel dat de hele organisatie achter me stond. “**

Arbeidsrechtadvocate Zoë werkte nog geen half jaar bij juridisch dienstverlener BrandMR, toen ze geconfronteerd werd met een uitzonderlijk boze klant.

ZOË  
Werknemer

Ons eerste telefoongesprek was nog relatief normaal verlopen. Cliënten zijn vaak teleurgesteld over hoe hun werkgever met hen is omgegaan. Deze Johan was dat ook. Van het carrière-pad dat hem tijdens zijn sollicitatie was voorgespiegeld, was niets terecht gekomen. Zo was hem beloofd dat hij advieswerk kon doen, maar in de praktijk was hij opgezadeld met saaie interne klussen. Daardoor kreeg hij niet de kans zich te bewijzen en groeide hij niet door naar nieuwe functies.

De arbeidsverhoudingen waren inmiddels aardig bekoeld. Johan wilde weg. Hij vond dat daar een mooie vergoeding tegenover moest staan, omdat volgens hem allerlei afspraken waren geschonden. Het probleem was alleen dat de beloftes waarover hij sprak, niet op papier stonden. Ik probeerde zijn hooggespannen verwachtingen wat te temperen, maar beloofde tegelijk mijn best voor hem te doen.

### **Enorm kwaad**

Het tweede telefoongesprek liep volledig uit de hand. Ik had inmiddels contact gehad met zijn werkgever. Die was met een openingsbod gekomen. Ik zag ruimte voor onderhandeling. Ik probeerde onze vervolgstappen te bespreken, maar Johan zei abrupt dat hij niet verder wilde onderhandelen en het geschil onmiddellijk voor de rechter wilde brengen. En omdat hij deze situatie al aan had zien komen, had hij inmiddels al een andere advocaat in de arm genomen.

Ik stond versteld. Zo werkt dat niet. Pas als wij - namens de rechtsbijstandsverzekeraars die wij vertegenwoordigen - geen regeling kunnen treffen, kun je als cliënt zelf een advocaat kiezen die uit de rechtsbijstandsverzekering wordt vergoed. Maar zo ver was het nog niet. En zo ver hoefde het ook niet te komen. Een gang naar de rechter zou bovendien niet per se meer opleveren. Een rechter kijkt altijd of partijen hebben geprobeerd er zelf uit te komen. Hun opstelling neemt hij of zij mee in de beoordeling. Maar Johan leek niet op mijn expertise te vertrouwen. “Waar slaat dit op?”, schreeuwde hij. “Hoezo kan ik niet naar de rechter? Denk je dat ik



gek ben? Je hebt nog niet eens alle informatie!” Vanuit het niets werd hij opeens enorm kwaad.

### **Grensoverschrijdend gedrag**

Dit was geen normale reactie. Deze woede leek verder te gaan dan alleen ons gesprek. Johan bleef maar schreeuwen. Hij leek koste wat het koste zijn zin te willen krijgen. Hij leek wel een kleuter. Ik brak het gesprek af. Pas toen ik ophing merkte ik hoe boos ik was.

Het liep al tegen zessen. Ik was als een van de laatsten nog op kantoor. Toch belde ik een directe collega, die aan mij toegewezen is als begeleider, omdat ik hier nog maar net begonnen ben. Ze zei: ‘Dit is grensoverschrijdend gedrag. Hier gaan we intern melding van maken.’ Ik had die avond gelukkig een zwemtraining. Van jongs af aan is sport mijn manier om te ontladen.

De volgende ochtend zat de situatie me niet lekker. Johan had geëist dat hij vandaag mijn reactie op papier kon krijgen, zodat hij die kon voorleggen aan zijn advocaat. Hij dacht dus mijn agenda te kunnen bepalen, maar dat doe ik toch echt zelf. Daarom besloot ik een aanwezige teamleider aan te spreken, die die dag ook aanwezig was. Al voor ik mijn zin af had, zei ze: ‘Kom mee.’ We liepen samen naar het kantoor van Nienke, die leidinggeeft aan de klachtenafdeling. Onderweg tikte ik ook mijn begeleider even aan. Zo stonden we even later met zijn drieën in haar kantoortje.

### **Niet toegeven aan onmogelijke eisen**

De lijntjes zijn kort bij ons. En nu had ik het gevoel dat de hele organisatie achter me opgelijnd stond. Niemand twijfelde aan mijn professionaliteit. Niemand zei dat de zaak naar iemand anders moest. Nienke hielp me alleen bepalen wat er moest gebeuren. Ik had haar al eens gesproken, vanwege een inhoudelijke vraag. En nu zaten we in alle rust in haar kantoortje te overleggen. Het was fijn te sparren met iemand die exact leek te snappen in wat voor situatie ik me bevond. Die wist hoe je je correct op kunt stellen, zonder toe te geven aan onmogelijke eisen.

Nienke vond dat ik het gedrag van Johan uitdrukkelijk op de agenda moest zetten. In de brief die ik hem kon sturen - en waarin ik mijn juridisch advies nog eens herhaalde - moest ik expliciet vermelden hoe ik onze communicatie had ervaren: als onprettig.

Ik schreef ook dat ik zijn dossierbehandeling graag wilde voortzetten, maar

dan moest hij zijn gedrag wel aanpassen. Ook vroeg ik hem alle relevante informatie aan mij te verstrekken. In het telefoongesprek had hij immers gesuggereerd dat ik die niet had. Tot slot schreef ik dat ik een collega had laten kijken naar zijn zaak en dat die tot dezelfde conclusies was gekomen als ik.

### **Wie het hardst schreeuwt**

Ik verstuurde de brief. Nog dezelfde dag kreeg ik antwoord: een mail van zijn advocaat. Die sommeerde mij het dossier van mijn klant aan hem over te dragen, zodat hij het proces kon starten. Als ik niet meewerkte, zou hij een klacht tegen mij indienen, op grond van onze geschillenregeling. Dit was ongelofelijk. Die advocaat deed precies wat hem opgedragen was, ook al was dat niet in het belang van zijn cliënt. Wat moest ik hier nog op antwoorden? Wie dacht Johan wel niet dat hij was? Ik had hem de kans gegeven om als volwassene verder te gaan. En nu dit.

Het frustreerde me dat deze zaak zoveel aandacht vroeg. Ik wil niet dat wie het hardst schreeuwt, de meeste aandacht krijgt. Daarvoor ben ik geen rechten gaan studeren. Ik had ook andere klanten onder mijn hoede. Ook voor die mensen moest ik aan het werk, telefoontjes plegen en brieven schrijven. Zij verdienden mijn volledige aandacht.

### **Voicemail**

Met Nienke overlegde ik over de volgende stap: een tweede brief. Nienke vertelde me dat ik Johan erop kon wijzen dat hij een medewerkingsplicht had, en een informatieplicht. Ze kortte mijn brief nog wat in, zodat vooral de essentie overbleef: dat mijn klant zijn toon moest matigen. Ondertussen bleef ze benadrukken dat ik niet moest denken dat ik iets fout had gedaan, zoals de cliënt mij wel probeerde te doen geloven. Mijn advies zat goed in elkaar, zei ze. Er was geen reden aan mezelf te twijfelen.

De volgende middag zag ik dat Johan die ochtend had geprobeerd te bellen. Omdat ik niet had opgenomen, had hij mijn voicemail ingesproken. Hij zei dat hij klaar met mij was. Ik was niets waard als hulpverlener. En hij zou actie ondernemen tegen mij. Inmiddels was er ook een mail van zijn advocaat. Daarin werd ik gesommeerd om het contact met Johan's werkgever te verbreken, omdat de zaak daaronder zou lijden. Ik stond versteld.

**Aangetast in mijn juridische integriteit**

Johan ging dus door met intimideren. Hij intimideerde mij nu ook persoonlijk. Ik was daar totaal niet van gediend. Ik had mijn best gedaan goed juridisch advies te geven. Ik had grondig nagedacht over de haalbaarheid van een rechtsgang, ik had een second opinion aangeboden, ik was professioneel blijven communiceren.

Johan vond echter dat ik moest doen wat hij zei. Zo niet, dan was ik waardeveloos. Met die houding tastte hij mij aan in mijn juridische integriteit, in mijn vrijheid om onafhankelijk en eerlijk een beoordeling te kunnen geven. Die vrijheid is essentieel voor mij.

**Niets meer mee te maken**

Ik had mijn buik vol van deze zaak. In overleg met Nienke werd besloten dat de zaak werd overgedragen aan Legal en Compliance. Ik schreef alleen nog een laatste brief. Daarin nam ik citaten op uit de voicemail die hij had ingesproken. En meldde dat - gezien zijn opstelling - de zaak werd overgedragen aan Legal en Compliance.

Vanaf toen had ik er niets meer mee te maken. En hoewel zijn advocaat eerst dreigde met een rechtszaak tegen ons bedrijf, liep alles toch nog met een sisser af. De advocaat kwam langs voor een gesprek op kantoor en daarna stemde Johan alsnog in met het voortzetten van het onderhandelingstraject.

**Een veilige werkomgeving**

In de casussen die ik behandel, gaan werkgevers vaak niet achter hun werknemers staan. Als er iets misgaat, geven ze hun juist de schuld. Ik zie wat dat met werknemers doet: ze verliezen het vertrouwen in hun werkgever. Ze gaan op zoek naar een andere baan. En ze kloppen bij ons aan om namens hen te onderhandelen over een vaststellingsovereenkomst.

De situatie waarin ik terecht was gekomen - een klant die bijzonder agressief en intimiderend is - mag niet alleen bij de werknemer worden neergelegd. Dit soort incidenten zijn een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Dat heeft ook te maken met medemenselijkheid. Ik voel mij hier beschermd als werknemer. In mijn werk zie ik dat mensen lager in de hiërarchie niet altijd krijgen waar ze recht op hebben: een veilige werkomgeving, en een normale behandeling. Ik vind de opstelling van mijn werkgever zo enorm van lef getuigen. Ik ben blij dat ik deel uit mag maken van deze organisatie.

**“ Het was fijn te sparren met iemand die exact leek te snappen in wat voor situatie ik me bevond. Die wist hoe je je correct op kunt stellen, zonder toe te geven aan onmogelijke eisen. “**

## DE LEIDINGGEVENDE

**“ We zijn grensoverschrijdend gedrag als normaal gaan accepteren. “**

Toen arbeidsrechtadvocaat Zoë werd geïntimideerd door een verbaal agressieve klant, ging manager legal & compliance Nienke van Osch van juridisch dienstverlener BrandMR volledig aan haar zijde staan.

**NIENKE**  
Leidinggevende

Samen met een teamleider en een collega was Zoë mijn kamer binnengelopen. Met overduidelijke verontwaardiging vertelde ze over een klant die ze de dag ervoor aan de lijn had gehad. Hij wilde graag weg bij zijn huidige werkgever, en hoopte op een mooie vergoeding. Zoë was namens hem gaan onderhandelen met zijn werkgever. Die kwam met een mooi openingsbod. Deze mijnheer vond dat echter veel te laag, wilde per se procederen en had al een andere advocaat in de arm genomen. Toen Zoë vertelde dat de kosten van die rechtshulp in dit stadium nog niet vergoed konden worden, was hij enorm boos geworden. Hij begon op een heel onaangename en denigrerende manier druk uit te oefenen.

### **Kwetsbaar**

Onze organisatie geeft juridische dienstverlening, onder meer aan mensen die een rechtsbijstandsverzekering hebben afgesloten. Je kunt dan niet zeggen: “jou wil ik niet.” Het omgekeerde gebeurt ook: dat iemand rechtshulp wil, maar zijn polis die hulp niet dekt. Dan moeten onze juristen neevarken. Dat kan boze en emotionele reacties uitlokken. Zo was er laatste een werknemer die iemand aan de lijn kreeg die vanuit de auto zat te bel-len en dreigde tegen een boom aan te rijden. Zelfs al gaat het dan bijzonder slecht met iemand, je kunt zulk gedrag ook zien als een vorm van agressie. Het doet toch iets met een werknemer.

We hebben tweehonderd werknemers, waaronder relatief veel jonge vrouwen. Ze zijn inhoudelijk ongelofelijk goed, maar best kwetsbaar in de omgang met moeilijke klanten. En dat treft de organisatie behoorlijk. Er komt ziekteverzuim uit voort, maar daar gaat het nog niet eens om. Zelfs voor juristen die gepokt en gemazeld zijn, geldt: er bestaat gedrag dat je gewoon niet moet accepteren.

### **Huilend op de wc**

We hebben inmiddels een team van vier mensen waarmee we grensoverschrijdend gedrag proberen aan te pakken. We bezoeken regelmatig het werkoverleg van teams en leggen uit waar we mee bezig zijn. We kunnen

agressie door klanten alleen structureel aanpakken als we weten wat er speelt. Daarom vragen we mensen om er melding van te maken, ook als ze er zelf geen last van hebben.

Daarnaast introduceren we een programma om werknemers te leren om klanten op hun gedrag aan te spreken. Dat programma valt heel goed bij werknemers. Ik merk dat ze zich geruggensteund voelen, en opgelucht dat ze soms ook een grens mogen trekken. Juristen zijn daar vaak onzeker over. Ze weten niet goed of en wanneer ze die grens moeten trekken.

Door die meldingen krijgen we ook inzicht in hoe vaak er incidenten zijn, welk type gedrag veel voorkomt, en of dat vaker gebeurt binnen bepaalde teams. Je kunt allerlei patronen gaan zien, waardoor je aanpak gericht kan worden. Zo werken we op dit vlak samen met een andere organisatie, waar ze ontdekten dat er elke maandagochtend om elf uur mensen al huilend op de wc zaten. Dat was toch wel opmerkelijk. Toen zijn ze dat onderzochten, bleek dat er elke vrijdagmiddag door een andere afdeling in bezwaar en beroep allerlei nare beslissingen werden genomen, en brieven de deur uit werden gestuurd. Dat hebben ze toen veranderd. Dus je moet ook kijken waar je zelf dingen onhandig doet, waardoor je werknemers blootstelt aan agressie. Waarmee ik die agressie natuurlijk niet wil goedkeuren.

### **Rechtvaardigheidsgevoel**

Vaak komen mensen in dit soort gevallen naar mij toe. Dat komt misschien aan de ene kant door mijn relatief onafhankelijke positie. Ik zit dicht tegen de directie aan, maar ik ben niet de directie. Ten tweede sta ik bekend als iemand die zorgvuldig omgaat met vertrouwelijke informatie. Dat betekent dat je mij iets kunt vertellen, zonder dat ik het onmiddellijk ga lopen door toeteren.

Ik zei tegen Zoë: “Ik snap dat je boos bent. Ik zou dat zelf ook zijn. Ga zitten.” Zoë begon opnieuw haar beslissing te motiveren. Ik zei: “Ik zie geen enkele reden om aan jouw technisch-juridische beoordeling te twijfelen. Wat veel belangrijker is: we moeten deze mijnheer aanspreken op zijn grensoverschrijdende gedrag. Jij blijft gewoon op deze case, tenminste als je dat wil. Ik zie dat je er het liefst meteen met opgestroopte mouwen in wilt gaan. Dat is prima, maar ik ga je wel helpen jouw woede in de juiste vorm te kanaliseren.”

Zoë heeft het in zich om een heel goede allround jurist te worden, maar dan wel met een plusje: ze heeft oog voor de mens. Dat is nodig om goede rechtshulp te verlenen. Soms zegt iemand het ene, maar is eigenlijk gebaat bij het andere. Zoë heeft ook een groot rechtvaardigheidsgevoel. Ik merkte een enorme verontwaardiging over hoe deze mijnheer haar behandeld had. Die woede was goed. Ik heb liever dat iemand boos wordt na zo'n ingrijpend incident, dan vlak reageert.

### **Vertrouwenspersoon**

Soms is iemand wat kwetsbaarder. Zo hebben we iemand die zich wat gesloten presenteert, een beetje stoer. Hij doet alsof onprettige situaties van hem afglijden, maar dat geloof ik niet helemaal. Af en toe probeer ik voorzichtig een beetje door zijn pantser heen te breken. Zonder dat ik hem te veel push, want je kunt iemand niet dwingen om zich helemaal bloot te geven. Je kunt alleen een omgeving proberen te creëren waarin iemand zich veilig genoeg voelt om dat masker te laten zakken.

In zijn geval heb ik daarnaast gezegd: “We hebben een vertrouwenspersoon. Hier heb je haar nummer, ze heet zus en zo. Ze is een heel aardige aanspreekbare vrouw. Ik zal haar laten weten dat je misschien belt.” Zo probeer ik dat zo'n stap zo laagdrempelig mogelijk te maken, want er zijn altijd honderdduizend redenen en momenten om die alsnog niet te zetten.

### **Ik mag iets voelen**

Ik weet nog goed dat in mijn vorige baan mijn toenmalige directeur mij belde, nadat ik een inmiddels beruchte cliënte had gesproken. Iedereen die met haar te maken had gehad wist dat ze een agressieprobleem had. Ze had die middag enorm tegen me gekrijst. Ik moest de telefoon echt een stukje van mijn oor afhouden om niet doof te worden. Uiteindelijk had ik opgehangen. Er was geen land met haar te bezeilen.

Het was inmiddels vrijdagavond en tijd om naar huis te gaan. Ik liep de parkeergarage in. Ik herinner me dat ik dacht: “ik kan dit aan.” En dat kon ik ook. En toen belde de directeur. Hij vroeg: “hoe is het gelopen?” Ik vertelde het. Vervolgens vroeg hij: “en hoe voel je je nou?” Dat was echt een eye opener. Ik besefte opeens: “oké, ik mag dus iets voelen. Ik hoef dit niet normaal te vinden.” Ik ben dat moment nooit vergeten.

**Denigrerend**

Ik probeer altijd eerst te achterhalen waar het gesprek onaangenaam werd. Soms is dat evident, als een klant begint te schelden. Maar het kan ook veel gemener: je hebt hoogopgeleide klanten die net zo grensoverschrijdend en intimiderend zijn, maar dan met nette woorden. Ze dreigen bijvoorbeeld snel en voortdurend met klachten. Dat deed de klant van Zoë ook.

Daarnaast zijn sommige klanten denigrerend. Zo van: “ik zag op de website dat jij junior jurist bent en dat je alleen een hbo-opleiding hebt afgerond. Ik wil liever een echte jurist.” Ook deze mijnheer had de deskundigheid van Zoë in twijfel getrokken.

**Normaal communiceren**

Binnen veel organisaties bestaat vervolgens de reflex om een cliënt dan maar door te schuiven naar een meer ervaren collega. Dat gebeurt met de beste bedoelingen, maar welke boodschap geef je dan af aan je eigen mensen? En aan die klant die vijf keer per dag belt? Je honoreert zijn gedrag. Terwijl de mensen die wel netjes en rustig zitten te wachten totdat ze aan de beurt zijn, naar de achtergrond verdwijnen. Met zo'n reactie houd je dus het probleem in stand. Dus je moet dat omdraaien. Je moet tegen die drammer zeggen: “ik wil u graag helpen, maar u heeft mij net ‘dom wijf’ genoemd. Dat vind ik heel onprettig. En als u nog verder juridische hulpverlening wilt ontvangen, dan ik wil graag de afspraak met u maken dat u daar onmiddellijk mee ophoudt. En dat u op een normale manier met mij gaat communiceren.”

**Seen that, done that**

Juristen zien er vaak enorm tegenop om dat gesprek te voeren. Ook als ze meer ervaren zijn. Zelf zijn ze in het verleden maar zelden echt gesteund in dit soort situaties. Ze zijn grensoverschrijdend gedrag eigenlijk als normaal gaan accepteren. Ze hebben vaak toch een beetje een ‘seen that, done that’ - vibe. Ze zijn meestal heel beschermend naar jongere generaties, door grensoverschrijdende klanten van hen over te nemen. De intentie daarachter is goed. Maar daarmee bereiken ze precies het verkeerde: ze belonen roep-toeterende, scheldende en intimiderende klanten.

**Niet zwichten**

Ik vond dat de case bij Zoë moest blijven. Samen overlegden we over de beste aanpak. We besloten dat Zoë een brief zou schrijven, waarin we hem op zijn gedrag wezen.

Vervolgens begon deze mijnheer zich alleen maar meer te misdragen. Het kwam tot een punt waarop hij Zoë's voicemail insprak, op zo'n onaangename wijze dat er echt een grens werd bereikt. In overleg met Zoë is de zaak vervolgens overgedragen aan Legal en Compliance. We hebben deze mijnheer op kantoor uitgenodigd, om face-to-face te kunnen bespreken wat er in zijn gedrag moest veranderen om verder rechtshulp te kunnen verlenen.

In reactie op die uitnodiging dreigde zijn advocaat ondertussen een kort geding tegen onze organisatie aan te spannen. Ik herinner me dat ik Zoë tijdens die episode nog een keer onthutst in mijn deurpost heb zien staan. “We houden gewoon voet bij stuk”, heb ik haar gezegd. “We gaan nu niet zwichten, want dan hebben de schreeuwers gewonnen.” De directie stond volledig achter deze aanpak. Uiteindelijk heeft die advocaat ingebonden en zijn er afspraken gemaakt waardoor de zaak verder behandeld kon worden.

**Honkbalknuppel**

Ik vind het heel belangrijk dat we onze mensen beschermen. Tegenover klanten moeten we duidelijk uitdragen: “u mag van onze mensen verwachten dat ze kwalitatief goed zijn, u netjes te woord staan en servicegericht zijn. Maar wij verwachten ook iets van u: dat u zich fatsoenlijk gedraagt tegenover onze werknemers en dat u iets van ze wil aannemen. U mag het er best niet mee eens zijn, maar dan wel op een normale manier. En als u dat niet doet, dan kunnen we uiteindelijk de dienstverlening stopzetten, of - als u het heel bont maakt - aangifte doen.”

Dat beleid voeren we inmiddels binnen onze organisatie. De aanleiding daarvoor was overigens een verouderd agressieprotocol. Iemand van HR vroeg of ik daar een geactualiseerde versie van wilde maken. Ik las het protocol en dacht: ik kan wel een nieuwe versie maken, maar is dat voldoende? Vervolgens is er een hele discussie binnen het bedrijf en ook bij de directie op gang gekomen.

Zijn we er als we noodknop hebben en een instructie om jezelf in veiligheid te brengen, als er hier iemand met een honkbalknuppel in het kantoor staat? Zijn we er als we werknemers trainen in de omgang met lastige klanten? Of is er meer dan dat? Voor dat laatste wil ik een lans breken.

## DE EXPERT

**“ Denk niet: ‘We kunnen het vinkje zetten, want we hebben iedereen op training gestuurd’. “**

Welke vorm agressie op de werkvloer ook aanneemt, de gevolgen voor de werknemer kunnen groot zijn.

**CAROLINE KOETSENRIJTER**

Agressie expert

Na het meemaken van agressie of ongewenst gedrag op de werkvloer kunnen werknemers een breed scala aan klachten ontwikkelen, zegt agressie-expert Caroline Koetsenruijter. Zij is auteur van verschillende boeken over ongewenst gedrag op de werkvloer, waaronder ‘Jij moet je bek houden! - Omgaan met boze burgers, ouders, klanten en patiënten.’

### **‘Moral injury’**

De stress die ontstaat door het meemaken van een agressie-incident kan lichamelijk tot uiting komen, bijvoorbeeld in de vorm van slaapproblemen, een verlaagde afweer, concentratiestoornissen of spijsverteringsproblemen. Werknemers kunnen daarnaast het plezier in hun werk verliezen, of gedemotiveerd raken. “Ze kunnen niet altijd meer de energie opbrengen om oplossingsgericht en klantgericht te werk te gaan.” Daar kan een ‘moral injury’ aan ten grondslag liggen. “Iemand vraagt zich dan af: ‘Waarom doen mensen dit?’ De agressie zorgt dan voor een negatiever mensbeeld.” Vervolgens verslechtert het contact met cliënten of burgers. “Een werknemer kan vermijdend worden, door zich procedureel en afstandelijk op te stellen. Of iemand verhardt, vanuit het gevoel: ‘Dit wil ik nooit meer meemaken.’ Hij of zij geeft iemand dan meteen lik op stuk, wanneer die maar een klein beetje weerstand biedt of er een conflict op de loer ligt.”

### **PTSS**

Daarnaast kan een incident inhakken op iemands zelfbeeld en zelfvertrouwen. “Iemand kan denken: ‘Hoe kan dat nou dat mij dat overkomt? Heb ik het dan misschien over mijzelf afgeroepen?’” Hoewel de meeste werknemers herstellen, loopt een deel van de werknemers na een of meer schokkende agressie-incidenten een posttraumatische stressstoornis (PTSS) op. Daardoor kan het trauma elk moment naar boven komen: “Als een klant bijvoorbeeld een stem heeft die lijkt op die van de agressor, kan een getraumatiseerde werknemer in een herbeleving terecht komen.”

### **Verbale en psychische agressie**

Werkgevers onderschatten vaak het effect van verbale agressie, zegt

Koetsenruijter. “Bij fysiek geweld is de gezondheidsschade vaak letterlijk waarneembaar, en heel evident. Maar het is zeer onterecht om te denken dat woorden niet raken. Ook daarvan kun je arbeidsongeschikt raken, in een depressie belanden of bij uitzondering zelfs suïcidale klachten ontwikkelen.” Verbale agressie kan op termijn bovendien escaleren: “Er zijn aanwijzingen dat personen die uiteindelijk naar code rood-agressie gaan, eerder het badwater hebben afgetast met verbale of psychische agressie.” Ook de gevolgen van psychische agressie kunnen enorm kunnen zijn. Koetsenruijter: “Stel, je krijgt een dreigbrief thuis. Met een foto van een kinderlichaam in stukken. Met dat type bedreigingen krijgen bijvoorbeeld bestuurders in ons land te maken. Deze schokkende gebeurtenissen zijn dermate impactvol dat gezinnen psychologische hulp moeten ontvangen.”

### Schuld bij de werknemer

Koetsenruijter: “Een derde tot de helft van de mensen die bij hun werkgever melding doet van agressie, zegt achteraf dat ze onvoldoende steun hebben ervaren van hun leidinggevende of collega’s.” Dat kan bijvoorbeeld doordat de leidinggevende helemaal niet reageert op het incident. Hij of zij kan de agressie zelfs openlijk normaliseren. “Een leidinggevende zegt dan bijvoorbeeld: ‘Ja, maar daar moet je gewoon tegen kunnen.’ Of: ‘Dat hoort er nu eenmaal bij.’” Het komt ook voor dat een leidinggevende de schuld bij de werknemer legt. “Die krijgt dan zoiets te horen als: ‘Ik vind dit wel heel apart. Wat heb je gedaan, dat dit jou is overkomen?’ of: ‘Dat doet hij normaal nooit! Alleen jij meldt hierover.’”

### Veiligheid en waardigheid beschermen

Weerbaarheids- of vaardigheidstrainingen hebben maar een beperkt effect, zegt Koetsenruijter. Ze zijn bovendien niet het belangrijkste. “Zodra er sprake is van grensoverschrijdend agressief gedrag, dan moet dat gesignaleerd worden.” En niet alleen dat: de pleger moet erop aangesproken worden. Hij of zij moet te horen krijgen dat het gebruik van agressie niet acceptabel is en dat er consequenties aan kunnen worden verbonden. Koetsenruijter: “Anders denken werknemers: ‘er gebeurt hier toch niks met agressiemeldingen.’”

Maak daarom binnen de organisatie duidelijke afspraken over wie er verantwoordelijk is voor het altijd opvolgen van dit soort signalen of meldingen. Voer bovendien niet alleen gesprekken met het slachtoffer, maar ook met de dader’. “Zo kun je de veiligheid en de waardigheid van het doelwit van de agressie en diens collega’s beschermen: je herstelt de norm dat

agressie onacceptabel is.”

### Meldingen zijn nodig om actie te ondernemen

Hoe kun je als organisatie werknemers aanmoedigen om agressie te melden? “Door dat positief te bekrachtigen. Mensen die hun nek uitsteken voor meer sociale veiligheid moeten daarvoor expliciet bedankt worden.” Daarnaast kan een organisatie bijvoorbeeld een intern dashboard ontwikkelen, waarop te zien is hoeveel incidenten er op elke afdeling wordt gemeld, en wat daar vervolgens mee wordt gedaan. Wanneer vervolgens het aantal meldingen toeneemt, is het zaak niet in paniek te raken. “Want die agressie was er mogelijk al langer. Maar het wordt nu eindelijk zichtbaar. En dat is goed, want nu kan de organisatie ook de juiste stappen zetten.”

\*

### Soorten agressie

Agressie kan allerlei vormen aannemen:

- verbale agressie:** het met woorden beledigen, vernederen, kleineren, pesten, sarren, of zuigen. Voorbeeld: ‘Jij bent te dom om te kakken.’ Of: ‘Jij bent zo lelijk, ik zou mijn hond nog van je aftrappen’
- non-verbale agressie.** Voorbeeld: het opsteken van een middelvinger.
- psychische agressie.** Voorbeeld: ‘Als jij niet heel snel zorgt dat er een beter bod ligt, dan zorg ik ervoor dat mijn familie jouw bek komt verbouwen.’
- non-verbale psychische agressie.** Voorbeeld: een gebaar maken of je iemands keel afsnijdt.
- fysiek geweld:** agressie die de integriteit van het lichaam aantast, zoals schoppen, slaan, bijten, duwen, trekken, vastgrijpen of spugen.

\*

### Adviezen aan leidinggevenden

Wat kan een leidinggevende doen wanneer een werknemer agressief is bejegend door een klant of burger? Tien adviezen van agressie-expert Caroline Koetsenruijter.

#### 1. Leg binnen 24 uur persoonlijk contact

Sociale steun vanuit de directe werkomgeving is volgens Koetsenruijter essentieel. “Leg binnen 24 uur persoonlijk contact met iemand die agressie meldt. Dat kan mensen enorm helpen bij het herstel. Iemand die doelwit is geweest van agressie wil gehoord worden, geloofd worden, en respectvol



bejegend worden. Daarom kun je het als leidinggevende niet maken om zo'n melding te laten liggen, omdat je het bijvoorbeeld druk hebt."

## 2. Vraag waar je mee kunt helpen

Wat zeg je als leidinggevende tegen iemand die net een melding heeft gedaan van agressie? De eerste stap moet altijd het geven van positieve bekrachtiging zijn, zegt Koetsenruijter: "Zeg bijvoorbeeld: 'Wat goed dat jij deze melding doet.'

Daarna vraag je beter niet 'Wat is er precies gebeurd?' "Daarmee kun je een herbeleving creëren. Wel kun je vragen: 'Waar heb jij nu behoefte aan? Waar kan ik jou mee helpen?' En eventueel voeg je daaraan toe: 'Ik ga straks ook met je meedenken, zodat je weet wat de mogelijkheden zijn.' Zo kun je iemand helpen om een geïnformeerde keuze te maken."

## 3. Stel je vierkant achter de werknemer op

Maak duidelijk dat er een norm van de organisatie overschreden is. "Het komt namelijk voor dat werknemers het advies krijgen alleen een melding te maken als ze zelf last van de agressie hebben. Dat is zo'n slecht advies. Het doet er niet toe of het slachtoffer er last van heeft of niet. Het gaat alleen om deze boodschap: 'als onze werknemers uitgeschoold worden, bedreigd, geïntimideerd of fysiek belaagd, dan is daarmee een norm overschreden van de organisatie.'" Als een organisatie zich zo opstelt, neemt die tegelijkertijd eventuele drempels bij dit slachtoffers of toekomstige slachtoffers weg om een melding te doen. "Slachtoffers van agressie kunnen zich schuldig voelen, bang zijn voor represailles, of zelfs medelijden hebben met de agressor."

## 4. Doe geen aannames

Hoe kun je voorkomen dat slachtoffers zichzelf de schuld geven van het incident? "Ook al weten we dat veel slachtoffers met schuldgevoelens worstelen, toch kun je daar beter geen aannames over doen. Want anders kun je verwarring veroorzaken. Mensen kunnen denken: 'Moet ik dat dan voelen?' Of: 'waar komt dit nou vandaan?' Want er zijn natuurlijk ook genoeg mensen die gewoon weten dat de schuld van de agressie echt wel bij de ander ligt. Je kunt wel in het eerste nazorggesprek vragen: 'Wat gaat er in je om?' Of: 'wat houdt je bezig?' Ook kun je altijd expliciet zeggen: 'Het gedrag van de agressor keur ik - en keurt onze hele organisatie - voor honderd procent af.'"

## 5. Schrik niet van heftige reacties

Er bestaan geen abnormale reacties na het meemaken van agressie, zegt Koetsenruijter: "Zeker als het slachtoffer jou als leidinggevende vertrouwt, kan het gebeuren dat die zegt: 'ik ben zo boos op deze persoon, als hij voor me had gestaan, dan had ik hem een kopstoot gegeven.' Denk dan niet: 'Dit is strafbaar, dat mag niet.' Schakel die oordelen maar even uit. Want er is niet zoiets als een vreemde of abnormale reactie na het meemaken van agressie."

## 6. Respecteer het als iemand niet wil praten

Hoe ga je om met werknemers die liever niet praten over een incident? "Het kan inderdaad gebeuren dat je je helemaal ten dienste stelt van de ander, maar die ander zegt: 'nee, ik ga hier nu echt niet over in gesprek.' En verder krijg je geen toelichting. En je vraagt je af: 'wanneer dan wel?'" In dit soort gevallen moet je het zwijgen van de ander respecteren, zegt Koetsenruijter. "Je kunt vervolgens wel onderzoeken of je kunt helpen op andere manieren, door bijvoorbeeld te vragen: 'kan ik je misschien naar huis brengen? Of is er iets anders wat ik voor je kan doen?' Ook kun je zeggen: 'Morgen aan het einde van de middag bel ik je opnieuw.' En zelfs als iemand dan nog niet wil praten, dan laat jij wel zien: 'ik ben er voor je. Ik ben geïnteresseerd.'" Bedenk bovendien dat herstellen niet altijd hoeft door te praten. "Er zijn ook mensen die herstellen door te wandelen, of naar heel harde hardrockmuziek te luisteren. Of die alleen thuis over het gebeurde willen praten. En ook dat is een normale reactie."

## 7. Volg de melding toch op

Als iemand liever niet over het incident praat, hoe zorg je dan dat de melding goed wordt opgevolgd? "Dan kun je bijvoorbeeld onderzoeken of er misschien een collega is die het incident heeft waargenomen, zodat je toch nog een beetje een reconstructie kan maken. Ook kun je, zeker wanneer er een strafbare bedreiging is gedaan, zeggen: 'ik moet nu wel heel eerlijk naar je zijn, dit is niet iets wat ik kan laten gebeuren. Niet vanwege jouw eigen veiligheid, maar ook die van alle andere collega's. Ik ga jou daar nu niet mee lastig vallen, maar ik ga in ieder geval wel een melding doen bij mijn contactpersoon bij de politie en hem om advies vragen. Hoe is dit voor jou?'" Koetsenruijter zegt overigens zelden mee te maken dat een slachtoffer ook op de lange termijn niet over het incident wil praten. "Soms wil iemand eerst even afkoelen, en komt dan meestal na 48 uur alsnog los."



### 8. Spreek de (verbale) agressie-pleger aan op zijn gedrag

Bij verbale agressie: Zorg dat er binnen 48 uur een gesprek met de agressie-pleger over diens gedrag wordt gevoerd. “Sommige slachtoffers willen dat graag zelf doen. Die willen bijvoorbeeld graag zeggen: ‘ik heb gisteren met u gesproken over uw verzekering, en ik ga het nu niet verder met u over de inhoud hebben, maar hij heeft me aan het eind gezegd dat ik een ‘domme dikke zeug’ ben. Daar ben ik niet van gediend. En ik wil dat u die woorden terugneemt.’” Wanneer het slachtoffer zo’n gesprek niet kan opbrengen, kan het ook door de direct leidinggevende of iemand anders worden gevoerd. “Ook die is daarbij zo concreet mogelijk over het gedrag, en maakt duidelijk dat het onacceptabel is.”

### 9. Neem maatregelen tegen de agressor

Mocht de agressor geen berouw tonen of misschien zelfs opnieuw agressief worden wanneer hij wordt aangesproken op zijn gedrag, dan is het belangrijk consequenties te verbinden aan diens gedrag. Koetsenruijter: “Je kunt dan bijvoorbeeld zeggen: ‘u bent nu dus opnieuw verbaal agressief. En daarom ga ik een maatregel treffen. U gaat een brief van mij krijgen waarin staat dat u voorlopig geen contact met ons kunt opnemen.’ Om iemand de mogelijkheid te geven zich beter op te stellen, kun je daar bovendien aan toevoegen: ‘Als u dit gedrag voortaan nalaat, dan bent u wel welkom. Maar je weet ook wat er staat te gebeuren als u doorgaat. Aan u de keuze.’”

### 10. Laat het slachtoffer merken dat je actie onderneemt

Houd het slachtoffer op de hoogte van alle acties die worden ondernomen om diens waardigheid en veiligheid te beschermen. Laat ook weten hoe de agressor hierop reageert. “Toont die berouw? Is er zelfinzicht? Stel iemand zegt: ‘Ik was weliswaar heel boos, maar dit had ik natuurlijk niet mogen zeggen.’ Koppel dat dan terug aan het slachtoffer. Zo’n reactie is veel waard. Maar ook als een agressor geen berouw toont, en je dus ordemaatregelen treft, breng het slachtoffer daar dan van op de hoogte.”

PERSOONLIJKE VERHALEN OVER

## SCHULDEN



42 procent van de huishoudens heeft het afgelopen jaar te maken gehad met 1 of meer betalingsproblemen. Veertien procent van de Nederlanders staat maandelijks of altijd rood.<sup>17</sup>

Ruim zestig procent van de werkgevers heeft werknemers met geldzorgen in dienst.<sup>18</sup>

De BKR, die alle leningen in Nederland bijhoudt, stelt dat 14,3 procent van de 18- tot 25-jarigen een consumptief krediet heeft. Het gaat om 225.000 jongvolwassenen. Dit aantal is de afgelopen jaren iets gedaald. In 2018 had nog ruim één op de vijf jongvolwassenen (315.000 jongvolwassenen) een consumptief krediet.<sup>19</sup>

Tussen 2011 en 2023 is het aantal personen onder de 25 jaar met een studieschuld bijna verdubbeld, van 326 duizend naar 631 duizend. Vooral na 2015 steeg dit aantal snel. Ook de gemiddelde hoogte van de studieschuld bij deze groep steeg de afgelopen jaren. In 2016 lag de gemiddelde studieschuld op 6,6 duizend euro. In 2023 was dit 11,8 duizend euro.<sup>20</sup>

Meer weten? Kijk op <https://lifeeventatlas.nl>

## DE WERKNEMER

**“Ik heb nog nooit zoiets meegemaakt.”**

Aziz verliet in 1994 als tweejarige Iran, op de vlucht met zijn vader en broers. Sinds een jaar werkt hij in het bedrijf van Hans. Hij vindt het daar geweldig, maar heeft veel zorgen omdat hij zijn woonplek dreigt te verliezen.

**AZIZ**  
Werknemer

Een paar maanden geleden was het tienjarig jubileum van de zaak. We maakten een boottocht en 's avonds gingen we naar een café. We hadden gezellig gedronken. Toen nam Hans mij apart. Het bleek dat mijn collega's hem hadden verteld over mijn situatie. In het afgelopen jaar heb ik alle jongens van ons bedrijf goed leren kennen. Vaak gaan we met twee of drie busjes tegelijk naar een klus. Regelmatig hebben we ook bedrijfsuitjes. De jongens vroegen me natuurlijk naar mijn achtergrond: wie was ik, waar kwam ik vandaan kwam, waar woonde mijn familie? Steeds opnieuw vertelde ik mijn verhaal.

### **Oplaasbare bootjes**

Ik ben in 1994 in Iran geboren. Toen ik twee was besloot mijn vader om met zijn drie zoons naar Europa te vluchten. Hij was niet meer veilig. We gingen eerst naar Irak, en toen naar Turkije. We reisden veel door de bergen. Overal waren checkpoints van het leger of de politie. In Turkije zijn we in totaal vijf jaar gebleven. We probeerden twee keer om naar Griekenland te vluchten, maar werden steeds opgepakt en teruggestuurd. De derde keer brachten de smokkelaars ons in een groep van opblaasbare bootjes naar de overkant. We kwamen op een plek waar veel immigranten zonder papieren aankomen. Het was rond 2000. We zijn er ongeveer drie maanden gebleven.

### **Het centraal station van Amsterdam**

Toen kochten we tickets voor een cruiseschip naar Italië. Behalve een ticketcontrole, zouden we misschien ook paspoortcontrole krijgen. We hoopten dat een vader met drie kinderen niet zo op zou vallen. We hadden onze beste kleren aangedaan. We hadden ons fris gewassen. We liepen het trapje op waar de controles plaatsvonden. Een man scheurde onze tickets doormidden en zei: “Welcome aboard.”

In Italië waren we opeens weer alleen. We durfden niemand aan te spreken. We liepen eindeloos rond, totdat we een restaurant vonden waar veel buitenlanders waren. Een Arabische mijnheer regelde voor ons een bus

en een trein naar Frankrijk. Daar stonden we opnieuw op straat en wisten niet wat we moesten doen. Toen zagen we een moskee. Daar is altijd wel iemand die Arabisch spreekt. Zo kwamen we – via België of Duitsland, dat weet ik niet meer – in 2005 's avonds laat met de trein aan op het centraal station van Amsterdam.

### **Asielaanvraag**

We liepen buiten op straat. We zagen al snel dat er in Amsterdam mensen wonen met allerlei verschillende roots. Op een bepaald moment zagen we Somaliërs. We waren veel mensen uit dat land tegengekomen tijdens onze reis. Een Somalische mijnheer bood ons een paar dagen onderdak. Hij belde ook het asielzoekerscentrum in Ter Apel. Hij zei: 'er komt een vader met drie kinderen aan, om asiel aan te vragen.' Daarna heeft hij treinkaartjes geregeld. Zo begon het hele asielaanvraagproces in Nederland.

In Ter Apel werden we geïnterviewd, ook wij als kinderen. Ik kreeg vragen als: hoe ben je hier gekomen? Ik wist dat ze onze verhalen gingen vergelijken. Ik wist dat het risico bestond dat we teruggestuurd zouden worden naar Iran. Dan was alles voor niets geweest. Mijn vader zei: "beantwoord de vragen vanuit wat jij weet. Als je het niet weet, dan zeg je gewoon: 'dat weet ik niet, vraag dat maar aan mijn vader'."

### **Fietsdiploma**

Na die interviews kregen we een soort caravan toegewezen. Vervolgens gingen we naar een ander asielzoekerscentrum, en na een paar maanden opnieuw. Die nieuwe plek was echt top. Ik haalde er een fietsdiploma. Mijn broers en ik mochten er naar een internationale schakelklas – mijn vader had daar erg op aangedrongen, omdat het moeilijk is in het asielzoekerscentrum Nederlands te leren. In de pauze aten we met de Nederlandse jongens en meisjes uit de andere klassen. We voetbalden samen. Ik maakte Nederlandse vrienden.

In 2009 moesten we opeens weer verhuizen. We kwamen diep in de provincie terecht, opnieuw in een caravan. Gelukkig had de casemanager van het COA geregeld dat ik een openbaarvervoer-abonnement kreeg. Daardoor kon ik elke dag naar mijn oude school blijven reizen.

### **De andere kant van het land**

In 2011 kwam ik op een dag thuis in de caravan, toen onze vader ons belde. Hij vertelde dat hij zo thuis zou komen, maar dat we een verblijfsvergunning

ning zouden krijgen. Mijn vader is altijd zuinig geweest. Ook al waren we illegaal, tijdens onze vlucht werkte hij altijd hard, om te kunnen sparen voor onze vervolgreis. Nu kocht hij voor elke van zijn drie zoons een horloge.

We konden zelf een huis zoeken, maar wisten niet hoe dat moest. Daarom wachtten we op het huis dat we kregen toegewezen. Het huis dat we kregen toegewezen lag aan de andere kant van het land, in de randstad.

### **Mijn middelste broer**

Ik sprak inmiddels het beste Nederlands van iedereen. Ik was de jongste. Ik had altijd buiten gespeeld en zoveel mogelijk Nederlandse vrienden gemaakt. Daarom vertaalde ik nu alle brieven en ging mee naar de gemeente om te tolken. Opeens hoorde ik veel meer over alles wat er speelde.

Ik was net begonnen aan een mbo-opleiding detailhandel, maar het lukte me niet om me te concentreren. Dat kwam ook door mijn middelste broer. Op een dag kwam ik thuis uit school. Er was een heleboel geschreeuw. Ik ging op de bank zitten om te luisteren. Mijn broer bleek met de verkeerde jongens om te zijn gegaan. Hij zei dat hij naar Afghanistan ging, om zich aan te sluiten bij de Taliban. Mijn vader wilde er niets van weten. Hij zei: 'ik heb niet die hele reis met jullie gemaakt om hier mee te maken dat jij radicaliseert.' Hij sloeg mijn broer. Hij pakte zijn reispaspoort en zijn verblijfsvergunning af. Hij leverde ze in bij de politie. Ik ging mee als tolk. De politie beloofde mijn broer in het vizier te houden.

### **'Ik kom niet meer terug'**

Vlak daarna bleek dat mijn vader en huurhuis had gevonden in onze vroegere provinciestad. Hij had ons al een tijdje geleden ingeschreven. We konden terug. Zonder mijn middelste broer, hij wilde niet mee. De situatie deed mijn vader geen goed. Hij werd geestelijk en lichamelijk steeds zwakker.

Mijn middelste broer kwam na een paar maanden langs. Hij had een lange baard en geen snor meer. Hij had één tas bij zich. We gingen met zijn allen zitten en eten. Toen zei hij: 'Ik ga overmorgen naar Syrië. Niemand kan me tegenhouden.' Het bleek dat de gemeente Delft hem nieuwe papieren had uitgereikt, ook al hadden wij iedereen gewaarschuwd. Mijn vader moest heel erg huilen. En hij was ook heel erg boos. Hij liep naar buiten, hij kon er niet meer tegen. Ook mijn oudste broer liep de deur uit.

Ik bleef met mijn middelste broer alleen in de kamer achter. Hij zei tegen mij: ‘Luister, ik ga daar heen. Jij moet doorgaan met je school. En je moet zorgen voor je vader en mijn broer. Ik kom niet meer terug. Ik zal wel proberen contact te houden.’ Na een paar weken belde hij vanuit Turkije dat hij vanuit daar naar Syrië zou proberen te gaan.

### **Mijn vader**

In 2014 ging ik met mijn vader en broer op vakantie naar Irak. Zo waren we dicht bij oude kennissen en familieleden uit Iran. Mijn broer en ik keerden na een maand terug. De school begon weer. Mijn vader bleef wat langer. Hij had grond gekocht en bouwde daarop een huisje.

Op een ochtend in augustus ging de telefoon. Mijn broer nam op. Hij begon heel erg te huilen. Ik wist dat er iets ergs was gebeurd. Het bleek dat mijn vader was overleden doordat hij van het dak was gevallen. We waren beiden volledig in shock. Mijn broer ging naar Irak om de begrafenis te regelen. Toen hij terugkwam, was hij helemaal kapot. Hij zei: ‘ga zitten, ik wil je wat vertellen. We hebben allebei een andere moeder. Jouw moeder leeft nog. Ze woont in Duitsland in een asielzoekerscentrum. Wil jij haar graag zien? Dan halen we haar op en brengen we haar naar hier.’ Dat wilde ik zeker graag.

### **Mijn moeder**

Mijn moeder was erg verdrietig. En ze was erg boos op onze vader. Door hem had ze een heel groot deel van ons leven gemist. We stonden voor een keuze. We zouden voor haar in Nederland asiel kunnen aanvragen. Alleen had onze vader bij zijn aanvraag gezegd dat zijn vrouw overleden was. Zijn eerste vrouw was inderdaad overleden. Er zouden twee dingen kunnen gebeuren. Ofwel ze lieten een DNA-test afnemen – en daar kwam dan uit dat ze mijn moeder was. Ofwel ze concludeerden dat mijn vader had gelogen en dat onze verblijfsvergunning zou moeten worden ingetrokken. Dan zouden we de hele procedure opnieuw moeten starten. Na twee weken is mijn moeder daarom weer teruggaan naar het asielzoekerscentrum in Duitsland. Ze zag het niet meer zitten. Ze heeft zich uit laten zetten naar Iran. Daar heeft ze tenminste familie.

### **Mijn oudste broer**

Mijn oudste broer besloot daarna voorgoed naar Irak terug te keren. Hij kon het hier niet meer aan. Hij vond het leven daar makkelijker. Hij wist beter hoe alles daar werkte. Ik werd echt verdrietig toen hij dat zei. Hij is

mijn tweede vader, mijn broer, mijn vriend. Twee jaar daarvoor waren we nog met zijn allen. En nu was mijn middelste broer in Syrië, mijn vader was overleden, mijn moeder was in Iran, en mijn oudste broer ging naar Irak.

### **Zorgopleiding**

Ondertussen was ik dakloos geworden, want ons huurhuis was teruggevorderd na het overlijden van mijn vader. Ik kon zelf geen indicatie krijgen voor een huis. Ik werd van het kastje naar de muur gestuurd. De eerste nacht overnachtte ik op het station. Daarna ging ik van vriend naar vriend, van bank naar bank. Ook belde ik naar de crisisopvang in allerlei steden. Als daar plek was, dan reed ik er zwart met de trein heen.

Dat ging jarenlang zo door, totdat een Koerdische vriend uit het asielzoekerscentrum me belde via Messenger. Hij schrok enorm van mijn situatie. Hij zei: ‘dat kan niet, je pakt nu meteen de trein en je komt bij mij slapen. Ik ga een school voor jou regelen, ik ga je inschrijven.’ Hij woonde in mijn oude streek. Ik begon daar aan een nieuwe opleiding, nu een zorgopleiding. Het was de eerste keer dat ik dacht: nu gaat het de goede kant op.

### **Schulden**

Ik had inmiddels schulden. Mijn zorgverzekering was jarenlang niet betaald. En ik had ook een schuld bij de woningbouwcorporatie. Toen mijn vader was overleden, moest ons huis worden leeggehaald. Er moesten er nieuwe sloten op de deur, want we hadden geen sleutels meer. Dat kostte samen zo’n tweeduizend euro. In de jaren daarna werd die schuld bij de woningbouwcorporatie steeds hoger. En dan had ik ook nog een studieschuld. Ondertussen was ik in aanraking gekomen met marihuana. Als ik een jointje rookte dan was alle stress allemaal even weg.

### **Niemand meer**

Toen zocht mijn middelste broer opeens contact met mij, vanuit Syrië, via Facebook. Hij zei: ‘je vader is overleden, je broer is weg, kom naar mij toe.’ Ik kon niet geloven dat hij dat zei. Hij vroeg niet eens hoe het met me ging. Ik werd heel erg boos. Ik heb alle contact met hem verbroken. Ik heb hem op Facebook verwijderd. In 2017 kreeg ik een vreemd telefoontje uit Syrië, van een man die half Engels en half Arabisch sprak. Hij vertelde dat mijn broer was overleden. Daarna ging het weer mis met mij. Ik ging ook hard drugs gebruiken. Ik zag allemaal mensen om me heen die van het leven aan het genieten waren. Maar ik had niemand meer.

**Er is zoveel gebeurd in al die jaren**

Maar toen, op een nacht in 2018 - ik weet niet wat er precies gebeurd is - heb ik al die drugs weggedaan. Ik heb een vriend in Limburg gebeld, uit hetzelfde Koerdische gezin. Ik zei: ik wil hier nu weg. Die vriend heeft nooit geblowd of gerookt of ook maar alcohol gedronken. Hij zei onmiddellijk: 'natuurlijk, kom hier naartoe.' Voor zestig euro per dag kon ik serveren en schoonmaken in een Dönerzaak.

Sindsdien heb ik geen drugs meer gebruikt. Het enige wat ik doe is blowen. Dat heb ik echt ook nodig na het werk. Er is zoveel gebeurd in al die jaren, daar moet ik dan continu aan denken. Aan mijn vader, aan alles. Ik heb altijd geweigerd om naar een psycholoog te gaan, ik heb er nooit iets mee willen doen. Ik moest al genoeg met mensen praten. En steeds zeiden ze: 'wat erg, wat afschuwelijk', maar tot voor kort heeft niemand me ooit geholpen.

**Afbetalingsregelingen**

Ik wilde heel graag terug naar mijn oude streek, de streek waar ik ooit mijn fietsdiploma had gehaald. Nog steeds had ik daar vrienden. Na een hoop gedoe vond ik een plek bij een organisatie voor woonbegeleiding en dagbesteding. Je krijgt daar corvee, je moet schoonmaken en koken. Ook kreeg ik een uitkering, via een werk- en ontwikkelbedrijf. Daarvoor moet je een tegenprestatie leveren, zoals het inpakken van bloemzaadjes.

Ik voelde me enorm eenzaam. Ik had geen werk en geen normaal inkomen. Toen kreeg ik een tip voor een nieuwe schuldhulpverlener. Dankzij Anja kreeg ik voor het eerst echt overzicht in mijn schulden. Ook trof ze afbetalingsregelingen. Het fijne is dat ik haar gewoon kan bellen of appen. Ik hoef niet op dinsdagochtend tussen negen en half tien naar een anoniem nummer te bellen.

**Supertof**

Via het werk- en ontwikkelbedrijf kreeg ik de kans om monteur te worden bij een zelfstandige. Ik vertelde Jeffrey mijn hele levensverhaal. Hij reageerde extreem goed. Hij bood me een halfjaarcontract aan. Nu was ik uit de uitkering. Door die baan kon ik bovendien doorstromen naar de jongerenopvang, waar ik nu nog woon.

Alleen verdiende ik erg weinig, zeiden Nederlandse vrienden. Ik zei daar-

om tegen Jeffrey: 'ik vind het hier supertof. Ik heb heel veel geleerd en ik leer nog steeds. Maar ik verdien minder dan mijn uitkering. Om dit vol te kunnen houden, wil ik graag dat je iets beters aanbiedt.' Hij zei: 'ik weet niet of ik dat kan doen.'

**Wat wil je nog meer?**

Een van mijn vrienden zei: 'ik ga met mijn baas praten, om te vragen of er plek is voor jou.' Directeur Hans zei tijdens het sollicitatiegesprek: 'jouw vriend werkt hier al acht jaar. Hij heeft jou aanbevolen. Ik heb niet meer informatie nodig. Ik heb hier een goed gevoel bij. Je bent aangenomen.' Zo ben ik hier terecht gekomen. Het is hier zo fijn. Ik heb meteen een goed salaris gekregen. Daardoor kan ik mijn schulden sneller afbetalen. Ook kan ik af en toe wat extra's vragen aan Anja, om van te leven. Ik ga mee op de bus van een collega die drie minuten van mij vandaan woont. Wat wil je nog meer?

**In shock**

Hans is heel warm. Ik voel me veilig bij hem. Hij geeft me vaak een knuffel of een box. Of hij vraagt: 'Yo, hoe gaat het met je?' Nu, in het café, zei hij: 'Je bent een goede vakman, je brengt een leuke sfeer mee, je bent populair bij je collega's. Zij vertelden me dat je problemen hebt. Ik wil je graag helpen. Wil je misschien vertellen wat er aan de hand is? Dan kan ik kijken wat ik voor je kan betekenen.' Toen ik alles verteld had, was hij helemaal in shock.

**Rijbewijs**

Hans heeft de gegevens van mijn schuldhulpverlener Anja gevraagd en contact met haar opgenomen. Daarna vertelde hij mij dat het bedrijf mijn schuld bij de woningcorporatie kan betalen, zodra ik een huis krijg aangeboden. Ik zit nu tijdelijk in de jongerenopvang, maar ik moet daar eigenlijk weg. Dat geeft veel stress. Ze willen me ook helpen bij het halen van een rijbewijs. In de toekomst kan ik dan misschien een eigen busje krijgen. Ook kan ik een opleiding volgen om een extra certificaat te halen. Dan krijg ik ook weer meer salaris en kan nog sneller mijn schulden aflossen.

Niet alleen Hans, ook mede-directeur Wim is extreem aardig. Achter de schermen geeft hij ook toestemming voor al die beslissingen. Hij kwam op een bepaald moment naar me toe en vroeg: 'wil je misschien een lijstje maken van alles wat je nodig hebt voor je huis? Zoals een koelkast en een fiets en een televisie? Dan zorgen wij dat het geregeld wordt.' Ik zei: 'ik ben

heel blij dat je het aanbiedt. Maar ik woon nu in een heel klein kamertje. Ik heb liever dat we dit gaan doen als ik mijn eigen huisje krijg. Wim zei: 'natuurlijk, afgesproken.'

### **Gevolgd**

Wat ik ook zo goed vind: dat ze hier niet oordelen. Over mijn achtergrond, of over wat mijn middelste broer heeft gedaan. Toen ik die zorgopleiding deed ben ik op een dag bij de schooldirecteur geroepen. Er waren twee politieagenten. Niet zomaar politieagenten, maar speciale. Ze wilden mij spreken. Ze stelden mij vragen over mijn middelste broer. Ik zei tegen hen: 'ga maar naar de politie in onze oude woonplaats in de randstad. Aan hen hebben we alles verteld. Ik heb nu eindelijk mijn leven op orde, ik wil niet dat jullie me hier mee lastig vallen, ik wil terug naar mijn klas. Al die tijd hebben jullie niks gedaan, en nou kom je langs om mij vragen te stellen. Ik spreek mijn broer niet meer. Laat mij met rust.' Ik ben niet gek. Ik weet zeker dat ik daarna een tijdje gevolgd ben.

### **Ik denk de hele tijd aan mijn vader**

Gelukkig ben ik nooit het verkeerde pad op gegaan. Er zijn momenten geweest dat ik dacht: 'ik heb nu eigenlijk heel snel veel geld nodig.' Maar gelukkig heb ik nooit ernstige dingen gedaan. Alleen fietsen zonder licht. Of zwartrijden in de trein in de jaren dat ik dakloos was. Dan werd ik wel eens - nadat de conducteur de politie had gebeld - opgepakt. Ik heb nooit iemand beroofd, ik heb nooit iets gestolen. Ik denk de hele tijd aan mijn vader. Zonder hem had ik nu nog in dat Iraanse dorp gewoond. Daar is alleen maar ellende. Oorlog, onzekerheid, gevechten. Geen werk. Ik waardeer enorm wat mijn vader voor ons heeft gedaan. Koste wat het kost wil ik iets van mijn leven maken. Dat ben ik aan hem verplicht.

### **Nog meer inzetten**

Zodra ik mijn eigen huisje heb, dan kan ik misschien iemand leren kennen. Dan kunnen we misschien - een paar jaar later - aan kinderen beginnen. Ik bel regelmatig met mijn moeder, ook al zijn de telefoonverbindingen met Iran vaak slecht.

Ik merk dat mijn inzet op het werk wordt gewaardeerd. Dat heb ik nog nooit eerder meegemaakt. Ik heb veel bedrijven gezien, en de meeste beschouwen je als een robot. Je krijgt geen waardering, je krijgt alleen een beetje geld, en dat is het. Bij dit bedrijf heb ik een heel ander gevoel. En daarom wil ik me nog meer inzetten.



## DE LEIDINGGEVENDE

**“ Je kunt wel zeggen: ‘privé is privé, je lost het maar op. Maar dat komt uiteindelijk toch terug bij jou als werkgever. Dan kun je beter iemand even helpen om vooruit te komen.’ ”**

Hans leidt een monteursbedrijf. Hij geeft werknemers soms een kleine lening, om hun financiële zorgen weg te nemen. Dat doet hij nu ook voor Aziz.

### HANS

Leidinggevende

## Schulden

We vierden ons tienjarig jubileum. Aziz had de hele dag grapjes gemaakt. Maar nu zat hij wat stilletjes aan de lange cafétafel, zijn blik naar binnen gekeerd. De collega naast hem stond op, voor een partijtje biljart. Ik verhuisde naar de stoel die vrijkwam.

Aziz had indruk op me gemaakt tijdens zijn sollicitatiegesprek. Dat kwam door de manier waarop hij vertelde over de vlucht met zijn vader en broers uit Iran, over zijn aankomst in Nederland en de moeilijke tijd die daarna kwam. Alsof hij wilde zeggen: dit ben ik, hier moet je het mee doen. Ik mocht hem, op het eerste gezicht. Hij paste bovendien in het team. Hij had geen rijbewijs, maar toevallig woont een van onze monteurs in dezelfde stad. Ze gaan nu samen op de bus naar klussen.

### Schuldsanering

Aziz is aangebracht door een van onze eigen mensen. Daardoor wist ik dat hij parttime voor een zzp'er werkte, waar hij schandalig werd onderbetaald. We hebben hem meteen een goed salaris gegeven, voor 38 uur in de week. Dat was welkom, want hij zit in de schuldsanering. Ik weet niet exact wat zijn eigen rol in die situatie is. Ik kan daar niet over oordelen. Ik weet wel dat hij veel heeft meegemaakt. En dat hij gemotiveerd is hier een toekomst op te bouwen.

Aziz is een prima monteur. Ik zie hem misschien drie keer in de week, soms maar dertig seconden. Meestal lacht hij breed. Hij kan enorm stralen, hij is populair bij zijn collega's. En hij is behulpzaam: als er een spoedklus is, biedt hij vaak spontaan zijn hulp aan.

Er zijn ook dagen dat hij stil is, dat hij donkere kringen onder zijn ogen heeft.

Een aantal van zijn collega's had me aangesproken. Aziz had bij hen geklaagd dat hij zo krap zat, vanwege zijn schuldsaneringstraject. Alleen: ik kan me niet zomaar met alles bemoeien. Maar ik beloofde wel met hem te gaan praten.



**Het ergste wat er is**

Ik heb wel vaker werknemers geholpen door hen een zachte lening te geven. Stel, iemand heeft een verkeersboete en moet honderd euro betalen. Daar doet hij een half jaar niks mee, en dan is dat achthonderd euro geworden. Als je dat als werkgever in één keer kunt aflossen, zodat al die boetes weg zijn, en die schuld ook niet hoger wordt, dan doe je dat toch? Dan is de financiële stress weg. Dan zit iemand beter in zijn vel. En wie weet leert hij er misschien nog van. Je laat iemand dat bedrag dan langzaam afbetalen. Dat doet niet zo'n pijn. En dan is het na anderhalf jaar over. Je kunt wel zeggen: 'privé is privé, je lost het maar op.' Maar dat komt uiteindelijk toch terug bij jou als werkgever. Dan kun je beter iemand even helpen om vooruit te komen. Financiële stress en gezondheidsproblemen zijn het ergste wat er is. Ik weet het uit ervaring. Toen mijn compagnon en ik ons bedrijf net hadden overgenomen van de vorige eigenaar, zijn we twee jaar lang langs de rand van de afgrond gezeild.

Het gebeurt soms dat een werknemer loonbeslag krijgt. Dat hoor je dan als werkgever van een instantie. Ik geef dat dan door. En ik zeg, in een vertrouwelijk gesprek: 'luister, je mag alles tegen me zeggen, maar het hoeft niet. Als je dat wil, dan kan ik kijken of ik je kan helpen. Ik kan nog niet zeggen waaruit die hulp uit gaat bestaan. Dat hangt er vanaf wat er aan de hand is.' De meeste mensen beginnen dan te praten.

**Rijbewijs**

Nu, terwijl de lichten in het café gedimd waren, vertelde Aziz met zachte stem over zijn vader, die in 2014 was overleden. En over zijn oudste broer, die inmiddels in Irak woonde. 'Ik ben erg blij met deze baan', zei hij. Ik zei: 'Wij zijn blij met jou. Je bent een goeie jongen. Je collega's hebben een zwak voor jou. We gaan jou helpen.'

Ik heb zijn schuldhulpverlener op kantoor uitgenodigd. Ik heb gezegd dat ik graag wilde helpen om wat ruimte te creëren in zijn dossier. Ik heb aangeboden een huurschuld op me te nemen, bij een woningbouwcorporatie. Aziz woont nu in een jongerenopvang. Alleen: hij is 29. Hij kan daar niet eeuwig blijven. En in deze situatie kan hij ook geen huurwoning krijgen. Als dat huis geregeld is, dan kan ik ook beginnen over een rijbewijs. Ik wil dat nu niet doen, omdat ik hem niet afhankelijk wil maken. Ik wil niet dat hij het gevoel heeft dat hij geen enkele kant meer op kan. Dat zou slavernij zijn. Want hoe kom je daar dan ooit nog uit?

**Toekomst**

Ik wil mensen niet als slachtoffer zien. Je kunt tegenslag hebben, maar je bent geen slachtoffer. Dat zeg ik ook tegen Aziz: 'Je moet wel je positie in het bedrijf verdienen: je moet je werk goed doen, je moet op tijd komen, en een goede collega willen zijn. Zo creëer je je eigen toekomst. Die toekomst hoeft niet hier te zijn, al hoop ik dat wel.'

Ik probeer me altijd te verdiepen in de mens achter de werknemer. Zo ben ik opgevoed, en het is ook een beetje mijn inborst. Ik probeer zichtbaar te zijn. Zodat als er iets speelt, als iemand wat heeft, onvrede op het werk, of het gaat thuis niet goed, ze daarmee bij me langs kunnen komen. En soms zie je ook dat iemand niet lekker in zijn vel zit, of zich vreemd gedraagt, of je hoort via-via, bijvoorbeeld van naaste collega's, dat er iets aan de hand is. Dan moet je in actie komen. En zeggen: zullen we even een bakkie doen?

**Jezelf eruit vechten**

Na zo'n gesprek probeer ik het ook weer los te laten. Ik wil niet dat het de hele tijd over problemen gaat. Ik wil ook dat het gezellig is. We hebben een mooie kantine laten bouwen. Regelmatig organiseren we daar iets voor de jongens. Dan zeggen we bijvoorbeeld: we gaan hamburgers bakken, heb je zin om langs te komen? En laatst hebben we met een groot gezelschap een fabrieksbezoek afgelegd bij een leverancier in België. We zijn 's avonds uit eten gegaan en hebben overnacht in een hotel.

Ik bewonder Aziz. Hij heeft veel bereikt. Hij werkt voor een bedrijf dat in hem gelooft. Hij heeft kansen gekregen en ze aangepakt. Als hij zich slecht voelt, dan zeg ik: 'Je mag trots op jezelf zijn. Je kunt jezelf eruit vechten. Nu is je financiële situatie moeilijk, maar als je de klok een paar jaar verderzet, dan zie je het licht aan het einde van de tunnel. Echt.'

Ik app regelmatig met de schuldhulpverlener van Aziz: 'is er al wat meer duidelijk?' Het is afschuwelijk dat de ambtelijke molens zo langzaam draaien, dat de overheid zo hard en zo juridisch georganiseerd is. Mensen worden verpulverd, als niemand ze helpt. Als die jongen uit die opvang wordt gezet, dan krijg je dus rampen. Het is toch essentieel dat iemand een huis heeft? Dit moet zo snel mogelijk worden afgewikkeld.

## DE EXPERT

“ De schaamte is vaak groot. “

Een werkgever kan veel doen om werknemers met schulden te ondersteunen, waaronder het aanbieden van een budgetcoach.

ANJA ROUWENHORST

Budgetcoach

## Schulden

“Mensen met geldproblemen worden vaker ziek, hebben veel stress en lijden onder concentratieproblemen”, zegt budgetcoach Anja Rouwenhorst. “Het is dus op allerlei manieren ook in het belang van de werkgever dat de werknemer financieel fit is.”

### Een negatieve spiraal

Iemand met financiële problemen praat daar liever niet over. “De schaamte is vaak groot”, zegt Rouwenhorst. “Mensen lopen vaak jarenlang rond met zorgen over schulden, voordat ze ermee naar buiten komen.” Ondertussen kunnen de schulden steeds verder oplopen. “Omdat ze niet weten wat ze moeten doen, kan de situatie van kwaad tot erger gaan. Mensen betalen steeds minder rekeningen en krijgen steeds meer schulden. Ze vullen het ene gat met het andere. Ze gaan steeds meer bij de dag leven. De laatste dingen die mensen niet betalen zijn meestal de zorgverzekering en de huur.”

### Budgetcoach

Een werkgever kan werknemers met schulden op allerlei manieren ondersteunen. Een daarvan is het aanbieden van een budgetcoach. “Die kan orde helpen brengen over de administratie. Hij of zij kan helpen bij het lezen van brieven en het treffen van afbetalingsregelingen.” Ook kan een budgetcoach helpen om meer orde te brengen in de administratie. “Als er eenmaal overzicht is over de inkomsten en de uitgaven, kun je ook gaan plannen. Je kunt kijken welke vaste lasten je hebt, en wat er overblijft voor variabele uitgaven. Van welk deel van je maandbudget kun je in vrijheid bepalen wat je ermee wilt doen?”

### Probeer loonbeslag voor te zijn

Soms ontdekt een werkgever dat een werknemer schulden heeft omdat er loonbeslag wordt gelegd. “Alle schuldeisers kunnen dat in principe laten leggen, onder de voorwaarde dat de rechter daarvoor een vonnis heeft uitgesproken. Een werkgever is verplicht om daaraan mee te werken. Dat is natuurlijk wel een fors signaal dat er iets mis is. Meestal zit iemand dan

al heel ver in het schuldenproces. Er zijn dan al langere tijd schulden aanwezig. Dat wil je het liefste voorkomen als werkgever. Ook al is loonbeslag een mooie stok om het gesprek aan te gaan, je wilt liever eerder samen om de tafel komen te zitten.”

### Geef voorlichting

Voorlichtingsbijeenkomsten kunnen de drempel helpen verlagen voor werknemers om hun financiële problemen op tafel te leggen, zegt Rouwenhorst. Een organisatie kan daarnaast flyers maken waarin duidelijk staat hoe zij werknemers bij schulden kunnen ondersteunen. “Om ook laaggeletterden te bereiken, moet zo’n flyer veel pictogrammen hebben, en niet te veel tekst.” Ook informatie over loonbeslag kan nuttig zijn: “Daarin kun je uitleggen wat dat betekent, en dat de werkgever bijvoorbeeld verplicht is om daarin mee te gaan.” Wanneer werknemers uiteindelijk de stap durven zetten om met hun werkgever te praten over hun schulden, dan kan dat veel opluchting geven, zegt Rouwenhorst. “Ze hebben heel lang met schaamte rondgelopen. Het was een groot geheim. Nu de werkgever het weet, en ze bovendien begrip en hulp ontvangen, kan dat veel stress wegnemen.”

\*

### Oorzaken van schulden

Het verhaal van Aziz laat zien dat mensen meestal niet lichtzinnig in de schulden raken. Wat zijn veel voorkomende oorzaken van schulden? “De meeste financiële problemen ontstaan door een schuld bij de overheid”, zegt Rouwenhorst. Dat komt ook omdat niet iedereen de regels goed begrijpt. Dat geldt zeker voor laaggeletterden en mensen die niet goed Nederlands spreken. “Neem toeslagen: Je vraagt die vooraf aan, maar pas achteraf wordt getoetst of je er recht op hebt. Veel mensen begrijpen dat niet en krijgen vervolgens een belastingschuld.”

Ook het afbreken van een studie is een veelvoorkomende aanleiding om in de schulden terecht te komen. “Als je je studie gewoon afmaakt, dan wordt je beurs deels omgezet in een gift en kun je afbetalingsregeling treffen. Maar als je na het eerste half jaar stopt met je vervolgopleiding moet je in de meeste gevallen je basisbeurs en aanvullende beurs na twee jaar gaan terugbetalen. Doe je dat niet, dan komt de deurwaarder langs.” Daarnaast zijn er ook mensen die in de financiële problemen komen omdat ze zich financieel onverantwoord gedragen. Rouwenhorst ziet dat gedrag

veel bij jongeren: “Die hebben van niet altijd van hun ouders meegekregen hoe ze met geld moeten omgaan. Als ze wat vroeger, kregen ze het altijd. En dat we in een ongelooflijke consumptiemaatschappij leven, maakt de situatie niet eenvoudiger.”

Een ander probleem speelt vooral onder nieuwe Nederlanders, zegt Rouwenhorst: “Zij zijn zich er niet altijd van bewust dat je een betaling niet zomaar uit kunt stellen. Ze beseffen niet dat de Nederlandse overheid niet wacht, maar gewoon doorgaat met het proces van innen.”

Schulden zijn echter niet beperkt tot deze groepen, zegt Rouwenhorst. “De groep mensen met schulden is enorm divers. Er zitten ook werkende mensen tussen met een behoorlijk hoog inkomen, waarvan je zou denken dat ze rond zouden moeten kunnen komen. Ook hen kan iets overkomen waardoor ze in de schulden terechtkomen, zoals een ingrijpende levensgebeurtenis.”

\*

### Adviezen aan leidinggevenden

Welke adviezen heeft budgetcoach Anja Rouwenhorst aan leidinggevenden over het voeren van gesprekken over schulden met werknemers?

#### 1. Wees alert op subtiele signalen

Als werknemers er niet over praten, hoe kom je er dan achter dat een werknemer mogelijk financiële zorgen heeft? Rouwenhorst: “Signalen die erop wijzen dat iemand geldproblemen heeft, is bijvoorbeeld dat iemand onder werktijd veel aan het bellen is. Een ander teken is dat iemand vraagt om een voorschot of om extra werkuren. Of iemand gaat niet mee naar een vrijdagmiddagborrel of andere uitjes, omdat daarvoor een eigen bijdrage wordt verwacht.”

#### 2. Grijp life events aan om het gesprek aan te gaan

Het vergt volgens Rouwenhorst moed om als leidinggevende met een werknemer over financiële problemen in gesprek te gaan. “Het helpt wanneer je al een vertrouwensband hebt. En ook wan-neer je iets meer informatie hebt over iemands thuissituatie. Er zijn bepaalde ingrijpende levensgebeurtenissen zoals een scheiding of het verlies van een partner, die een trigger kunnen zijn voor het ontstaan van financiële problemen. Het belangrijkste is om een gesprek te gaan. Je kunt bijvoorbeeld vragen: ‘Ik

merk dat je gestrest bent. Is er iets?”

### 3. Realiseer je dat de werknemer zich kan schamen

Bij ingrijpende levensgebeurtenissen zoals bijvoorbeeld schulden maar ook laaggeletterdheid, speelt vaak schaamte. Om de drempel weg te nemen om hulp te vragen, kun je als leidinggevende voorzichtig doorvragen naar iemands situatie. Als iemand scheidt, kun je bijvoorbeeld zeggen: ‘jouw financiële situatie is misschien veranderd, bolwerk je het allemaal nog? Wist je dat we je in contact kunnen brengen met een budgetcoach?’”

### 4. Voorkom dat werknemers elke pauze aan het bellen zijn

Geef werknemers de ruimte om tijdens kantooruren met schuldeisers te bellen. Rouwenhorst: “Veel werknemers bellen in de pauze met deurwaarders of incassobureaus, omdat die alleen tijdens kantooruren bereikbaar zijn. Door voortaan af te spreken dat dit ook tijdens werktijden mag, kunnen werknemers in de pauze ook echt tot rust komen.”

### 5. Sta open voor extra werkuren

De beste remedie om uit de schulden te komen is een vast salaris, zegt Rouwenhorst. “Als je werk hebt, heb je veel meer mogelijkheden om uit de schulden te komen.” Ook een hoger salaris of meer werkuren kunnen vanzelfsprekend bijdragen. “Om de balans te herstellen, kun je ofwel minder uitgeven, of zorgen voor meer inkomen. En als je allebei doet, gaat het sneller.”

### 6. Bied concrete hulp aan

Concrete hulp kan enorm helpen, bijvoorbeeld in de vorm van een budgetcoach. Rouwenhorst: “Die staat naast de werknemer. Samen kijken ze wat er nodig is om de situatie te verbeteren. Alles begint met overzicht en inzicht. “Een budgetcoach kan daarnaast ook helpen bij het treffen van afbetalingsregelingen. “Het grote voordeel voor de werknemer is dat die de stress kan los-laten en zich weer op andere dingen focussen. Als de negatieve spiraal wordt doorbroken, kan iemand kan weer langzaam de weg omhoog vinden.”

\*

#### Meer info

[www.nibud.nl/kennis-in-de-praktijk/werkvelden/werkgevers/](http://www.nibud.nl/kennis-in-de-praktijk/werkvelden/werkgevers/)  
<https://budgetloket.com/author/75014646/>

**“ De groep mensen met schulden is enorm divers. Er zitten ook werkende mensen tussen met een behoorlijk hoog inkomen, waarvan je zou denken dat ze rond zouden moeten kunnen komen. Ook hen kan iets overkomen waardoor ze in de schulden terechtkomen, zoals een ingrijpende levensgebeurtenis. “**

## DANKWOORD

Deze interviewbundel had niet kunnen worden geschreven zonder dat veertien moedige werknemers en leidinggevenden hun verhaal eerlijk wilden doen. Daarnaast stelden tien deskundigen hun tijd beschikbaar en deelden hun kennis.

Dit boek bestaat bovendien omdat Nathalie de Zoete - toen nog subsidieadviseur bij Instituut GAK - begreep hoe kwetsbaar mensen kunnen zijn na een grote levensgebeurtenis. Ook op de werkvloer. Ze beseft daarnaast hoe bepalend informele gesprekken tussen leidinggevenden en werknemers kunnen zijn. Goed en op tijd luisteren kan het verschil betekenen tussen uitvallen of overeind blijven, in een periode dat iemand het moeilijk heeft. Niet altijd en niet overal vinden die gesprekken voldoende plaats. Leidinggevenden zijn bang om privé-zaken aan te roeren. Werknemers durven zich maar moeilijk bloot te geven. Daardoor is de ernst van de situatie niet altijd duidelijk. Hulp komt dan te laat.

Dat wilde Nathalie veranderen. Dus deed ze een oproep op de website van Instituut GAK: “kom met ideeën: hoe kunnen we ervoor zorgen dat leidinggevenden eerder praten met werknemers over ingrijpende levensgebeurtenissen?”. Toen ik daar als zelfstandig auteur op reageerde - met het idee om interviews te doen met leidinggevenden en werknemers die wel met elkaar in gesprek waren gegaan, waardoor erger werd voorkomen - wees ze me niet af. Net als haar collega-adviseur Irene van Helden moedigde ze me juist aan, ook al was ik gewoon maar een eenpitter. Waarschijnlijk had ze toen al het lumineuze idee om me in contact te brengen met de twee slimme, lieve en grappige vernieuwers uit Deventer, die mijn opdrachtgevers zouden worden voor dit project.

Ook maakte ik dankzij Nathalie en Irene kennis met een select groepje praktische idealisten dat dezelfde doelen nastreefde, binnen zusterprojecten. Het was inspirerend om ze te ontmoeten en naar ze te luisteren.

Dankjewel zusterproject-mensen!

Dankjewel Nathalie en Irene.

Dankjewel Bram en Rob.

En dankjewel aan alle moedige, slimme en aardige mensen die ik voor dit boek mocht spreken.

## BRONNEN

1. Kreder, S. (2022) Verzuim door rouw. Tijdschrift voor bedrijfs- en verzekeringsgeneeskunde, vol 7-8.
2. Lundorff, M., et al. (2017). Prevalence of prolonged grief disorder in adult bereavement: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Affective Disorders*, 212, 138-149
3. CNV. Rouwende werknemer vaak in de knel (2020). <https://www.cnv.nl/nieuws/rouw-op-werkvloer/>
4. MIT-advies Maatschappelijke gevolgen van long covid (2023). <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2023/06/19/mit-advies-maatschappelijke-gevolgen-van-long-covid>
5. <https://www.mantelzorg.nl/feiten-cijfers>
6. Onderzoek werk en mantelzorg. <https://www.cnv.nl/nieuws/cnv-onderzoek-1-op-5-werkende-mantelzorgers-zit-tegen-een-burn-out-aan/>
7. CBS. Dashboard scheiden. [www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-bevolking/levensloop/scheiden](http://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-bevolking/levensloop/scheiden)
8. wildeman, I., Vroome de, E., Klein Velderman, M. (2021) Het verband tussen scheiding en ziekteverzuim. *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, 37.4, 504-5022
9. CBS. Trends in echtscheidingen. <https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/statistische-trends/2022/trends-in--echt--scheidingen>
10. CBS. De arbeidsmarktsituatie na een scheiding. <https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/statistische-trends/2021/de-arbeidsmarktsituatie-na-een-scheiding>
11. Beukering van, M. (2002) Werken tijdens zwangerschap en periode postpartum: onderzoek naar ziekteverzuim. *Tijdschrift voor bedrijfs- en verzekeringsgeneeskunde*. 10(1), 2-8
12. NVAB. Richtlijn Zwangerschap, Postpartumperiode en Werk. (2018). [https://nvab-online.nl/sites/default/files/bestanden-webpaginas/RL\\_Zwangerschap\\_2\\_febr\\_2018-3\\_2022.pdf](https://nvab-online.nl/sites/default/files/bestanden-webpaginas/RL_Zwangerschap_2_febr_2018-3_2022.pdf)
13. CBS. Verdeling werk en zorg tussen vaders en moeders vaak anders dan gewenst. [www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2023/10/verdeling-werk-en-zorg-tussen-vaders-en-moeders-vaak-anders-dan-gewenst](http://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2023/10/verdeling-werk-en-zorg-tussen-vaders-en-moeders-vaak-anders-dan-gewenst)

14. FNV. Agressie en geweld op je werk. <https://www.fnv.nl/werk-inkomen/veilig-gezond-werken/agressie-en-geweld-op-je-werk#/>
15. Arboned. Agressie op het werk. [www.arboned.nl/wat-u-moet-weten/arbeidsrisico-s-verminderen/agressie-op-het-werk](http://www.arboned.nl/wat-u-moet-weten/arbeidsrisico-s-verminderen/agressie-op-het-werk)
16. CBS. Nationale enquête arbeidsomstandigheden 2022. <https://www.cbs.nl/nl-nl/publicatie/2023/16/nationale-enquete-arbeidsomstandigheden-2022>
17. Groen, A., Horssen van, C., Veerman, N. (2022) Rapport rondkomen en betalingsproblemen. Nibud. <https://www.nibud.nl/download/12277/?tmstv=1714118570>
18. Nibud. <https://www.nibud.nl/kennis-in-de-praktijk/werkvelden/werkgevers/>
19. BKR monitor. <https://www.bkr.nl/zakelijk/bkr-monitor-2023/>
20. NJi. Cijfers over schulden en betalingsachterstanden. <https://www.nji.nl/cijfers/schulden-en-betalingsachterstanden>

## HET GOEDE GESPREK

Als je continu je privéomstandigheden moet verbergen, kost dat enorm veel energie. Als je niet durft te vertellen wat je meemaakt, kan niemand vragen wat je nodig hebt om je werk vol te houden. De oplossing? Meer praten over de invloed van ons privéleven op ons werk. In sommige organisaties is dat makkelijker dan in andere, omdat niet overal ruimte is voor dergelijke gesprekken.

Je hebt een leidinggevende nodig - of in een zelfsturend team een collega - die bereid is te luisteren. Iemand die wil weten wie jij bent en wat je bezighoudt. Die wil horen over je persoonlijke zorgen. Of iemand die juist niet te veel privédetails hoeft te weten, maar wel begrijpt dat het lastig kan zijn om je op je werk te concentreren. Iemand die het ziet wanneer je jezelf voorbijloopt en je helpt door te vragen wat je nodig hebt.

Gelukkig zijn er leidinggevendenden die zich zo opstellen. Vaak doen ze dat zonder veel ophef. Ze vinden dat wat ze doen normaal is. Ze zijn oprecht begaan met anderen. Jolein de Rooij interviewde hen voor dit boek, samen met hun werknemers, om hun verhalen te delen.

**Jolein de Rooij** is psycholoog en journalist. Ze is de auteur van “Nooit meer bang op je werk”, dat in 2022 verscheen bij uitgeverij Ambo|Anthos. Voor NRC schrijft ze over emoties op het werk in de rubriek Dilemma's op de werkvloer.

ISBN 978-90-834518-1-7



9 789083 451817

The logo for 'erwelzijn' consists of four vertical bars of varying heights, with the word 'erwelzijn' written in a lowercase, sans-serif font below them.

erwelzijn