

# Rouw- en verliesbegeleiding naast mediation

Ook bij het beëindigen van een werkrelatie kan rouw optreden. Arousse Tiedema is verlies- en rouwtherapeut en werkt veel in het arbeidsrecht. Zo begeleidt zij deelnemers aan een arbeidsmediation die in een veilige setting op verhaal kunnen komen. Om vervolgens weer gesterkt verder te gaan aan de mediation. Ook zij maakt gebruik van de rouwtheorieën die Josje Geerse eerder ook besprak in haar artikel hiervoor, maar nu gericht op de voortzetting van de (arbeids)mediation. Ze maakte dit verhaal samen met arbeidsmediator Sanne Schreurs.

DOOR SANNE SCHREURS EN AROUSSE TIEDEMA ILLUSTRATIE SHANNE VAN EERDEN



**Sanne Schreurs**  
is arbeidsmediator en redactielid van dit tijdschrift.



**Arousse Tiedema**  
is verlies- en rouwtherapeut, stress- en burn-out-coach en docent bij Con Amore.

Tijdens het proces van mediation kan een punt worden bereikt dat een van de partijen meer tijd of aandacht nodig heeft om zijn (of haar) positie en de voorliggende uitkomst of oplossing te onderkennen en te accepteren. Zeker als die oplossing gepaard gaat met een toekomstig verlies, bijvoorbeeld van werk. Het gaat dan om accepteren in de brede zin van het woord: beamen en verwerken. Wanneer de ene partij meer tijd, ruimte en aandacht verlangt dan de andere partij kan bieden kan dat de voortgang van het proces belemmeren of remmend werken. De mediator is ook niet altijd de aangewezen persoon om die extra aandacht te geven. Hij (of zij) moet zich immers houden aan het uitgangspunt van onpartijdigheid, dient de balans in het geven en nemen van aandacht te bewaken en oog houden voor de voortgang. In dit geval kan een daarvoor gekwalificeerde buitenstaander, in de hoedanigheid van bijvoorbeeld een verlies- en rouwtherapeut (hierna: rouwtherapeut), een partij begeleiden bij het acceptatieproces. We beschrijven eerst een praktijksituatie waarin een arbeidsmediation tussen werknemer Robert en zijn werkgever vastloopt. Vervolgens bespreekt Arousse de principes van verlies en rouw en de werkwijze van de rouwtherapeut. Tot slot benoemen we wat de rouwtherapeut kan betekenen in de situatie van Robert en in mediation.

## Casus

Robert, 56 jaar oud, werkt dertig jaar bij zijn werkgever, een machinebouwbedrijf, in de functie van technisch ontwerper. Sinds een aantal jaren is

het bedrijf, eerst in eigendom van een betrokken familie, in handen van investeerders. Er wordt extern management aangetrokken en een zogenaamde 'vlootstouw' gedaan, een kwalitatieve analyse van al het personeel, ingezet in het kader van een zogenaamde 'strategische personeelsplanning'. Robert voelt zijn positie wankelen: zijn vakmanschap en knowhow worden minder gewaardeerd, hem wordt gevraagd zijn digitale skills verder te ontwikkelen en mee te bewegen in een positionering van het bedrijf waar hij zich ongemakkelijk bij voelt: zakelijker, commerciëler, met de focus op schaalvergroting. De werkgever stelt een ontwikkelingstraject voor en Robert wordt aangespoord 'aan te haken' bij de nieuwe strategie. Robert wordt onzeker, krijgt mentale en psychische klachten en valt tot slot uit. De bedrijfsarts adviseert mediation, er is immers ook werkgerelateerde problematiek. En zo komen Robert en zijn nieuwe leidinggevende Samantha, 35 jaar oud, in mediation.

Samantha heeft het beste met Robert voor, maar de opdracht van de investeerders laat weinig ruimte: ofwel Robert committeert zich aan een ontwikkeltraject en draait binnen zes maanden op volle toeren mee, ofwel het is exit. In het derde mediationgesprek komt het hoge woord eruit: Samantha laat weten dat de werkgever knopen wil doorhakken en er eigenlijk geen vertrouwen meer in heeft: Robert draait ook te lang met het accepteren van het ontwikkeltraject. Het bedrijf wil alleen nog een exit verkennen. Robert voelt zich aan de kant gezet en is strijdbaar, maar ziet ook niet hoe een terugkeer

hem de oude werkvreugde nog kan brengen. De werksituatie staat herstel in de weg en tegelijkertijd heeft hij tijd nodig om alles te overdenken en te verwerken. De door de mediator gemaakte procesafspraken komt Robert niet meer na. Hij vraagt vaak om uitstel, is slechter bereikbaar en als de mediator hem uiteindelijk te spreken krijgt, geeft hij aan druk en uiteindelijk zelfs ook partijdigheid te ervaren. Het proces komt vast te zitten. Wat nu?

## Verlies en rouw

Verlies en rouw worden vaak geassocieerd met het overlijden van een dierbare. Door een ingrijpend verlies verandert de werkelijkheid van iemand. Rouw fungeert als een normaal en noodzakelijk proces voor mensen om zich aan die veranderde werkelijkheid aan te passen. Het helpt het verlies te integreren in de identiteit en het levensverhaal van iemand.<sup>1</sup> Naast overlijden van een dierbare zijn er veel meer gebeurtenissen die als een ingrijpend verlies kunnen worden ervaren en waarop een rouwproces volgt. Het verlies van werk, zoals in het geval van Robert, is hier een voorbeeld van. De betekenis die werk heeft zal voor iedereen anders zijn, maar doorgaans vormt werk een belangrijk onderdeel van iemands leven. Er worden uiteenlopende betekenissen aan toegekend: naast het inkomen geeft het structuur en regelmaat, contact met collega's, een positie in de maatschappij en zingeving. Werk kan op verschillende vlakken veiligheid, zelfvertrouwen en zekerheid bieden. Dreigt dit te worden aangetast, dan kan dat als een groot en ingrijpend verlies worden ervaren. Mensen ontlenen tot slot ook vaak een deel van hun identiteit aan werk. Valt het weg, dan kan dit het gevoel met zich meebrengen dat iemand 'een deel van zichzelf' kwijtraakt.

## De werkwijze van de rouwtherapeut

De meeste mensen beschikken over de benodigde veerkracht om met de gevolgen van een ingrijpend verlies om te gaan, waarbij steun uit het sociale netwerk belangrijk is. Mocht dit niet of onvoldoende lukken, dan kan een rouwtherapeut begeleiding bieden bij het hervinden van evenwicht. De therapeutische werkerelatie biedt ruimte en nabijheid om de persoon (hierna ook: de cliënt) op verhaal te laten komen. Het is hierbij belangrijk dat de rouwtherapeut aansluit bij de persoon, en zich niet laat leiden door een protocol of methode. Het verhaal van de cliënt en wat deze wil zijn het uitgangspunt. De rouwtherapeut is echter alert op belemmeringen in het proces. Zo kan het bijvoorbeeld zijn dat de cliënt langdurig blijft nadenken over de eigen negatieve gevoelens en problemen ('rumineren'), wat ruimte om aan herstel te werken in de weg kan staan. Het is een 'gezond' rouwproces als er afwisselend aandacht is voor het verlies en voor het herstel. Er ontstaat als het ware een pendelbeweging tussen beide en die beweging is dynamisch. Het is namelijk niet zo dat verlies een vastomlijnd stappenplan kent, waarna het is afgesloten en daarna volgens een vastomlijnd stappenplan aan herstel kan worden gewerkt. In de werkelijkheid grijpen verlies en herstel voortdurend in elkaar: iemand heeft én pijn van het verlies van een dierbare én gaat op de jaarlijkse vakantie met een vriendengroep waar ook de verlorenen altijd bij was, iemand heeft pijn van het verlies van werk én oriënteert en denkt na over het starten als zelfstandig ondernemer.

Zie hierover ook de bijdrage van Josje Geerse, eerder in dit nummer. Ook de hierna te bespreken aandachtsdriehoek komt in haar bijdrage aan bod.

### *Het duale procesmodel van verliesverwerking*

Margaret Stroebe, emeritus hoogleraar psychologie en gespecialiseerd op het gebied van verliesverwerking, ontwikkelde met haar collega Henk Schut een model dat deze pendelbeweging laat zien: het duale procesmodel van verliesverwerking.<sup>2</sup> Het toont de slingerbeweging tussen de confrontatie met het verlies en de betekenis die dat heeft, en:

- enerzijds het vermijden of juist aangaan daarvan; en
- anderzijds het vormgeven en deelnemen aan een veranderde wereld, het zoeken van afleiding, het ontwikkelen van een nieuwe identiteit ('wie ben ik zonder de overledene' of 'zonder deze baan'), het omgaan met bijvoorbeeld de financiële en sociale gevolgen en het vermijden en ontkennen van verdriet ('schouder eronder en doorgaan').

Het model wil recht doen aan de verschillende manieren waarop rouwenden met verlies omgaan en het grillige verloop van rouw. Een rouwtherapeut gaat in de therapie met de rouwende hiermee 'aan de slag'. Hij ondersteunt daarin deze heen en weer gaande slingerbeweging waarin 1) de werkelijkheid van het verlies aan de orde komt, ook wel genoemd 'verliesoriëntatie', en 2) de werkelijkheid van het veranderde leven zonder dat het verlies of het verlorene aan de orde komt, ook wel genoemd 'hersteloriëntatie'.<sup>3</sup>

## Een verlieservaring komt bijna nooit alleen – er is vaak sprake van een stapeffect

### *Aandachtstriedhoek bij rouw*

De zogenaamde biopsychosociale verwevenheid gaat ervan uit dat elk verlies een fysieke, psychische en sociale component heeft, die onderling samenhangen en elkaar wederzijds beïnvloeden. Dit uitgangspunt zien we terug in een ander model dat de rouwtherapeut hanteert: de zogenaamde aandachtstriedhoek bij rouw van trauma- en gezondheidspsycholoog Herman de Mönink.<sup>4</sup> De driehoek focust op drie aspecten ten aanzien van het verlies, namelijk de *impact*, *coping* en *support*. Bij het aspect van 'impact' is er bijvoorbeeld aandacht voor de mate en de wijze waarop een gebeurtenis inbreuk maakt op de diverse levensgebieden en wat de gevolgen zijn, bijvoorbeeld sociaal en economisch. Ook wordt er gekeken welk gevoel dit teweegbrengt: roept het angst, boosheid of onzekerheid op? Daarnaast komt een verlieservaring bijna nooit alleen. Er is vaak sprake van een stapeffect. Door bijvoorbeeld het verlies van een baan, ontstaat er financiële onzekerheid, door de stress kunnen er relatieproblemen ontstaan of moet iemand zijn huis verkopen, omdat hij de hypotheek niet meer kan betalen. Bij het aspect 'coping' verkent de rouwtherapeut met de cliënt hoe iemand omgaat met het verlies. Gaat iemand het verdriet uit de weg, stort hij zich in sociale activiteiten of zondert iemand zich juist af en verwaarloost hij zichzelf? Bij het aspect 'support' gaat het over de vraag of de cliënt voldoende en adequate steun



vanuit zijn omgeving ervaart. De rouwtherapeut heeft naast deze drie aspecten van impact, coping en support aandacht voor betekenisgeving en het wegvallen daarvan door een verlies. Welke betekenis heeft dat wat iemand verliest en wat komt daarvoor in de plaats? Dit aspect van de therapie is erop gericht om de cliënt in staat te stellen te begrijpen wat er is gebeurd en richting te vinden in zijn (of haar) leven.

#### *Op zoek naar nieuw evenwicht*

Op basis van de inventarisatie die aan de hand van de aandachtsdriehoek plaatsvindt, brengt de rouwtherapeut de kracht- en spanningsbronnen gezamenlijk met de cliënt in kaart. Krachtbronnen zijn de 'plussen': de mogelijkheden in het leven van iemand. Een krachtbron kan bijvoorbeeld zijn dat iemand een sociaal netwerk heeft dat steunend en nabij is of dat hij in staat is hulp te vragen. Spanningsbronnen zijn de 'minnen': de onmogelijkheden in iemands leven. Een spanningsbron kan zijn dat iemand door het verlies psychische klachten ervaart, zoals somberheid en lusteloosheid. Of iemand kan financiële zorgen hebben: er móét een inkomstenbron aangeboord worden want er moet brood op de plank komen. Vervolgens bepaalt de therapeut in samenspraak met de cliënt op welke wijze gewerkt kan worden aan een hernieuwd evenwicht, binnen zichzelf en in zijn leven. Hij ervaart dan bijvoorbeeld weer vooruitgang en is in staat richting te geven aan zijn leven. De rouwtherapeut geeft in het therapieproces uitleg over verlies en rouw. Hij besteedt aandacht aan het doorwerken of doorleven van rouwreacties, zowel emotioneel (bijvoorbeeld boosheid, verdriet, machteloosheid, maar ook blijheid of opluchting), cognitief (zoals verlies van concentratie), fysiek (bijvoorbeeld spanningsklachten, vermoeidheid) als gedragsmatig (sociaal terugtrekken, naar binnen keren of juist heel veel gaan sporten of hard gaan werken). De rouwtherapeut 'normaliseert' deze reacties of ondersteunt bij het vinden van manieren om daarmee om te

gaan. De begeleiding richt zich tevens op het ontwikkelen van adequate en ondersteunende copingstrategieën. Het gaat hierbij over de manier waarop iemand veerkrachtig om kan gaan met het verlies en weer evenwicht kan ervaren.

#### **De casus**

In de casus van Robert lijken onzekerheid en de mentale en psychische klachten in eerste instantie te ontstaan door de veranderingen in de werkcultuur van het machinebouwbedrijf. Deze veranderingen leiden ertoe dat Robert druk ervaart om succesvol aan een ontwikkeltraject deel te nemen. Het is echter goed mogelijk dat Robert in de volgende fase, waarin het bedrijf zich alleen nog maar wil richten op het beëindigen van de arbeidsovereenkomst en hem dus 'niet langer bij zich wenst', verlies ervaart. Op het moment dat duidelijk wordt dat het bedrijf de arbeidsovereenkomst met Robert wil beëindigen, komt dat verlies in beeld. De veiligheid van een vaste werkkring met financiële zekerheid, een dagbesteding, maatschappelijke positie en sociale werkcontacten, worden aan het wankelen gebracht. In de casus is het aannemelijk dat Robert had verwacht en gehoopt tot aan zijn pensioen bij het bedrijf werkzaam te blijven. Die hoop vervliegt in de mediation. Robert wil en kan in de huidige omstandigheden ook niet meer duurzaam bij het bedrijf werken, maar dat hij weg móét...?

In een traject bij een rouwtherapeut kan Robert in een veilige setting op verhaal komen. Doordat hij woorden geeft aan zijn 'binnenwereld', ordent, benoemt en deelt hij de 'interne chaos'. Op deze manier geeft hij betekenis aan wat hem overkomt. Een ingrijpend verlies gaat gepaard met rouw. Welke rouwreacties ervaart Robert, emotioneel, cognitief, fysiek en gedragsmatig? Aan de hand van de aandachtsdriehoek besteedt de rouwtherapeut aandacht aan de impact die het verlies van zijn baan op Robert heeft. Wat is er precies gebeurd? Welke betekenis heeft deze baan voor Robert? Hoe



gaat hij om met het verlies (coping)? Hoe ziet zijn support eruit? Wie maken deel uit van zijn sociale netwerk? Ervaart hij steun? Welke behoefte heeft hij daarin?<sup>5</sup>

Aan de hand van het duale procesmodel kan Robert de werkelijkheid van het verlies van zijn baan én het leven dat doorgaat zonder zijn baan, vormgeven. Waar bevindt hij zich nu vooral in dit model (verlies- of herstelgericht)? Hij is vastgelopen en vooral gericht op de verlieservaring. Wat is hierbij op de voorgrond en vraagt aandacht? Hoe is het mogelijk, als hij zover is, de beweging naar de hersteloriëntatie te maken? Hoe kan dat eruitzien?

### Terug naar mediation

Verlies en rouw behoren tot het domein van de 'trage vragen': levensvragen over verlies waarvoor in het dagelijks leven vaak geen of onvoldoende tijd wordt genomen en waarvoor geen *quick fix* bestaat. Desondanks is het mogelijk aan de hand van deze vragen een rouwproces in beweging te brengen, er grip op te krijgen en een nieuwe werkelijkheid vorm te geven. De begeleiding door de rouwtherapeut is een delicaat en persoonlijk proces, waarvoor aan de mediationtafel mogelijk geen of onvoldoende tijd en ruimte is. Er kan in mediation wél ruimte worden geboden om een paralleltraject in te bouwen naast de mediation, waarin iemand zelf met de rouwtherapeut aan de slag gaat en beter: de werkgever hem in dat spoor faciliteert. De mediation kan voor dat doel tijdelijk 'on hold' worden gezet (met uiteraard duidelijke afspraken over termijnen) of de rouwtherapie wordt versleuteld in de begeleiding om te komen tot herstel van ziekte of een finale oplossing. Op die manier kan de mediator blijven focussen op zijn eigenlijke werk als onafhankelijke, onpartijdige en neutrale procesbegeleider.

Robert leerde in de rouwtherapie moeilijke emoties toelaten, richting te geven aan zijn leven en zicht te krijgen op een

toekomst na het verlies van zijn baan bij het machinebouwbedrijf. Dat leidde ertoe dat hij in het gesprek met Samantha zijn angsten, zorgen en gevoel van betekenisloosheid durfde te delen, maar óók wist te staan voor zaken die voor hem belangrijk zijn om te komen tot een nieuw evenwicht. Zo bracht hij in de uiteindelijke onderhandeling over een afscheid, elementen in die voor hem daarvoor belangrijk waren, zoals dat hij nog een opdracht kreeg die hij op zelfstandige basis én met steun van het bedrijf kon uitvoeren, dat hij een boek over de geschiedenis van het bedrijf kon samenstellen onder de naam én met quotes van klanten en dat hij uitgenodigd bleef worden voor *events* die het bedrijf voor klanten en andere stakeholders geeft. Robert had door de therapie het verlies op een andere manier voor zichzelf weten te 'framen': hij paste niet meer in het bedrijf maar was van grote betekenis geweest voor de geschiedenis en ontwikkeling van het bedrijf. De wijze waarop Robert over zijn 'rouw- en verlieservaring' vertelde aan Samantha en daarin zijn kwetsbaarheid toonde – zonder te spreken in termen van schuld en verwijt – dwong respect af van het bedrijf. Het had er geen enkele moeite mee om mee te denken over wat Robert nodig had. Sterker: het bedrijf wilde hem graag 'eren', een geste die ook positief op het bedrijf zelf afstraalde. ■

### NOTEN

1. Gerke Verthriest & Johan Maes, *Het DNA van rouw. Eigentijdse handleiding voor het omgaan met rouw en rouwenden*, Tiel: Witsand Uitgevers 2017.
2. Margaret Stroebe & Henk Schut, 'The dual process model of coping with bereavement: rationale and description', *Death Studies* 1999/3, p. 197-224.
3. Verthriest & Maes 2017.
4. Herman de Mönnink, *Verlieskunde. Methodisch kompas voor de beroepspraktijk*, Houten: Bohn Stafleu van Loghum 2017.
5. Deze vragen zijn ontleend aan de reader Sociale Academie Utrecht Verlies- en rouwtherapie 2019, samengesteld door Josje Geerse.