

Gereedschapskist leernetwerk verzuimaanpak

Thema: aanpak en preventie van psychische klachten

Inhoudsopgave

- 1 – Psychische klachten: inleiding voor leidinggevenden
 Wat te doen bij verzuim door psychische klachten: de hoofdlijn
- 2 – Preventie van uitval door psychische klachten en hulp bij reïntegratie
- 3 – Zelfhulp bij psychische klachten
- 4 – Zelfhulp en preventie voor leken

Vincent Vrooland, adviseur begeleider

1 – Uitval door psychische klachten (laten) aanpakken

Inleiding voor de praktijkmogelijkheden van leidinggevenden

Zowel medewerkers als leidinggevenden zijn een beetje huiverig om actief om te gaan met psychische klachten. Ze zijn een beetje ongrijpbaar, de medewerker lijkt erg kwetsbaar en snel van slag, het lijkt ook wel erg persoonlijk.

Dat is allemaal waar, maar dat betekent niet dat ene leidinggevende niets kan doen.

Er zijn daarbij twee mogelijkheden:

1 – de leidinggevenden kijkt de hierna volgende informatie en instrumenten door en probeert toch zelf enigszins te sturen.

2 – De leidinggevende laat zich helpen door professionals maar gebruikt de hierna volgende informatie toch wel, al is het maar om de regie te houden en mee te kunnen sturen op de professionele hulp.

De essentie bij psychische klachten bestaat uit de volgende stelregels:

- niets doen maakt het erger
- de essentie is dat de medewerker zijn energie en kracht kwijtraakt en daardoor niet meer of slechter is opgewassen tegen problemen
- het is dan niet handig om te starten met het bespreken van de problemen: de medewerker raakt dan dieper in de put.
- De oplossing is juist het tegenover gestelde: probeer eerst het energieniveau om hoog te krijgen
- Dat lijkt moeilijk maar is in feite goed te doen: bespreek met de medewerker welke activiteiten hem/haar energie geven en probeer daar op te sturen.
- Doe dat met duidelijke acties en goed geplande overlegmomenten.

1 - Wat te doen bij verzuim door psychische klachten: de hoofdlijn

Er zijn veel mogelijke oorzaken voor psychische klachten. Grofweg kan je ze rubriceren in werkgebonden stress-oorzaken, nare of droevige gebeurtenissen in de privésfeer of mensgebonden problemen: de visie, houding en het gedrag van mensen zelf.

De meeste mensen lopen er lang mee door. Meestal zelf te lang. Tijdige preventieve actie zou beter zijn geweest. Dat zullen we apart behandelen. In dit stukje gaat het om de aanpak vanaf de start van verzuim met psychische klachten.

Kenmerkend bij uitval door psychische klachten is dat de medewerker niet meer in staat is met de door hem ervaren problemen om te gaan. Hij kan er niet meer tegenop. De emmer met energie is leeg. Zodra hij aan werk denkt of aan zijn toekomst is het mis.

De grootste en zeker door de medewerker zelf gemaakte fout is daarom: in gesprek gaan over die klachten. Het is niet handig om iemand op het moment dat de energie-emmer leeg aan te moedigen zijn problemen in geuren en kleuren uit de doeken te doen en op onderdelen te laten uitwerken.

Daarmee geef je de problemen water terwijl de tegenkracht afwezig is.

Het alternatief: de medewerker met rust laten is ook niet handig. De medewerker met psychische klachten is namelijk vaak het meest bedreigend voor zichzelf: het is voor hem heel moeilijk aan iets anders te denken en de problemen van zich af te zetten. Neem maar even rust is daarom vaak een extra oorzaak waardoor het verzuim langer duurt. Rust roest.

De krachtigste aanpak is daarom niet gericht op bespreken of verzachten van de problemen maar op het vergroten van de energie van de medewerker. Dat is ook de strekking van de Richtlijn Psychische klachten: probeer te werken het opwekken van energie en ga pas daarna in gesprek over een reïntegratie-perspectief.

De basisregels bij redelijk ernstige psychische klachten zijn gericht op drie fases die ieder gemiddeld twee weken duren:

Doel	Periode	Acties
Herkrijgen van energie	2 weken	De medewerker dient aan te geven wat hem energie oplevert en afspraken maken om dat ook daadwerkelijk gaan doen Afspraak om niet langer dan een uur per dag aan de problemen te denken (pieker-uurtje) en tussentijds gepieker (of angsten) zo mogelijk in dat uurtje op te pakken en er de dag niet door laten verzeiken
Reïntegratie-perspectief	2 weken	De medewerker moet aangeven wat de energie-gevende activiteiten hem hebben opgeleverd. Hij moet doorgaan met die activiteiten of ze bijstellen. Zo nodig moet hij een dagboekje bijhouden. Zo nodig na een gesprek met de bedrijfsarts moet eens per week een reïntegratie-perspectief worden besproken, gericht op het aangeven van mogelijke activiteiten bij herstel
Stapsgewijze reïntegratie	2 weken	Starten met enkele uren lichte en/of energiegeevende taken Per dag of om de dag kleine nabespreking Blijvende aandacht en actie voor energiegeevende activiteiten in privé-tijd Na veertien dagen weer gewoon aan de slag

2 – Preventie van uitval door psychische klachten en hulp bij reïntegratie

Uiteraard is het niet handig om medewerkers te reïntegreren in werk wat risico's geeft op groei of terugkomst van psychische klachten. Hieronder geven we daarom drie mogelijkheden, gericht op respectievelijk de kwaliteit van het werk, de kwaliteit van een taak en de relatie belasting en energie in het werk.

7.1 De kwaliteit van het werk: de balans tussen werkbelasting en regelmogelijkheden/bevoegdheden (het Karasek-model)

Zowel een te grote taakbelasting als een te kleine taakbelasting kunnen stressrisico's zijn. In elk geval moet er een balans zijn met de vermogens en de regelcapaciteit/bevoegdheden van een medewerker. Er zijn vier mogelijkheden. Drie ervan zijn een gesprek waard tussen leiding en medewerker.

1. Veel belasting + Veel regelmogelijkheden: interessant en uitdagend voor competente medewerkers.
Eventueel is uitbreiding van bevoegdheden of bijscholing een goede aanpassing.
2. Veel belasting + Te weinig regelmogelijkheden/bevoegdheden of te weinig competenties: risico!
Aan een van beide kanten moet iets worden veranderd
3. Weinig belasting + Veel competenties en regelmogelijkheden: dit leidt snel tot stress en uitval. Dit is zelfs de meest bekende en de meest voorkomende manier van pesten.
Meestal wordt dit advocatenwerk, wat door de werkgever wordt verloren (zie Arboportaal.nl).
4. Weinig belasting + weinig regelmogelijkheden/competenties. Dit kan goed werken, maar dat hangt af van de fysieke en intellectuele competenties van de betrokken medewerkers.
Bij laaggeschoolde medewerkers en laaggeschoold werk kan beter worden overlegd aan de hand van het energie-model bij werk (zie 7.3)

7.2 Een goed takenpakket uitpluizen op goede en risico-volle onderdelen (het Weba-model)

Je kunt je afvragen wat nu goede en motiverende kenmerken zijn van goed werk. Terwijl je dat met een werknemer bespreekt kom je vanzelf achter taken die wellicht (nog) iets te veel eisen van reïntegrerende medewerkers. Of hen te weinig bieden. Het beste is in een gesprek door te nemen welke taken in de loop van de dag worden ondernomen. Het best is eerst die taken op een rijtje te zetten en dan nog eens te bespreken aan de hand van het onderstaande schema.

Start: Welke taken worden er in de loop van de dag verricht? Is de werknemer alleen uitvoerend bezig of is hij ook betrokken bij de voorbereiding ervan en bij de controle op het resultaat? Het tweede is beter, kijk maar naar de volgende beoordelingen.

Beoordelingen en eventuele aanpassingen

Overlegaspect	Aanpassing nodig?
Krijgt de werknemer voldoende informatie om zijn taak te doen?	
Is er de mogelijkheid tot het afwisselen van moeilijke en makkelijkere taken?	
Zijn de hulpmiddelen voldoende en heeft de werknemer daar zelf invloed op?	
Kan de werknemer zelf besluiten nemen over tempo en volgorde van de taken?	
Zijn er voldoende sociale contactmogelijkheden?	

Op basis van een goed overleg met inbreng van beide partijen, leiding en medewerker, is het mogelijk het werk aan de groeiende mogelijkheden van de medewerker aan te passen.

7.3 Direct sturen op energie en kracht (Schaufeli-model +Coolerridge)

De Utrechtse hoogleraar Schaufeli vestigt de laatste jaren de aandacht op sturen op energiebronnen. Zijn idee is – terecht – dat het verhogen van de energie-bronnen in het werk de mensen beter belastbaar maakt. Zijn bijbehorende stelling dat je je dan minder moet bekommeren over problemen in het werk is natuurlijk onzin. Maar sturen op energiebronnen in het werk maakt het wel makkelijk om met problemen om te gaan. De meest effectieve energiebronnen zijn positieve feedback op gelverde prestaties of inzet en verhoging van zelfvertrouwen en plezier in het werk. Om het nog een beetje te versterken voegen we er nog een idee van de Amerikaanse hoogleraar Coolerridge aan toe: stuur op de eigen sterke kanten van de medewerker. Normaal wordt zijn idee toegepast op teams en bedrijven, maar bij individuele casuïstiek werkt het ook (Zie het stuk “Succesfactoren bij duurzame inzetbaarheid”).

Bij een “normaal” preventie- of reïntegratie-gesprek over werk en werktaken wordt gesproken over de problemen in het werk en wat nog of alweer wel kan. Daar worden nu twee sets van vragen aan toegevoegd.

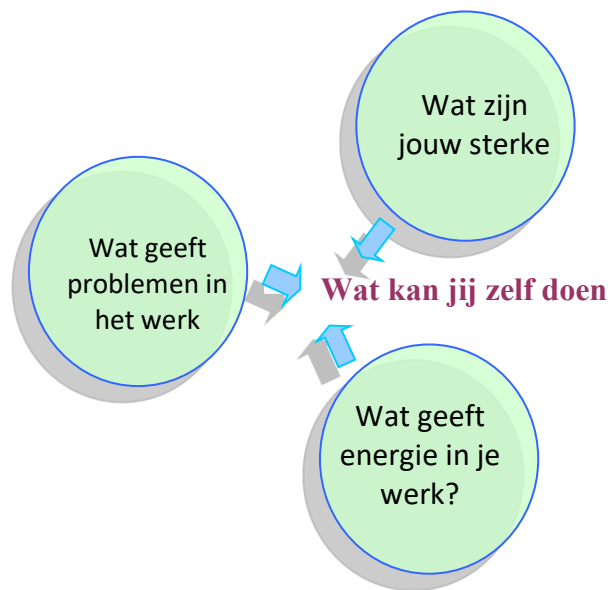
1 - Energie-bronnen in het werk

Wat geeft jou energie in je werk?	
Wat geeft je plezier in je werk?	
Vertel eens over gebeurtenissen die daar een voorbeeld van zijn	

2 - En de tweede set betreft de eigen kracht

Wat vind jij de sterke kanten van jouw bijdragen aan het werk?	
Wat vind jij sterke en goede eigenschappen van jou zelf als persoon?	
Bij welke taken kan je die inzetten?	

Een dergelijk gesprek vraagt overigens om inbreng van beide partijen: leidinggevende en medewerker. Eigenlijk staat steeds dezelfde achtergrondvraag centraal: wat kan jij zelf er aan doen om meer te bereiken en wat mag jij van mij verwachten. Met name bij psychische klachten is het belangrijk dat de leidinggevende er toe bijdraagt dat de locus of control bij de medewerker terecht komt. D.w.z. dat de medewerker goed beseft dat niet alleen het bedrijf maar hij zelf ook moet bijdragen aan een gezonde toekomst.



Deze onderwerpen kunnen ook goed worden gebruikt bij een algemeen functioneringsgesprek of een POP gesprek of bij het bespreken van de uitslag van een WAI-meting of een PMO. Alleen moet en dan nog wel telkens een aanvullende vraag worden gesteld: en hoe denk je daarover als we het hebben over de toekomst, zeg over drie jaar? Op de volgende bladzij staat een zelfhulp-document voor werknemers.

Zelfhulp bij psychische klachten

Als je psychische klachten hebt, maar nog wel grip op de problemen hebt, kun je het volgende stappenplan volgen om je beter te voelen.

Stap 1: Krik eerst je belastbaarheid op

De eerste stap is een stap terug. Als de problemen jou tijdelijk de baas zijn moet je niet proberen oplossingen te vinden. Dat zal je namelijk niet lukken. Het eerste en belangrijkste advies is: probeer twee weken lang niet aan je problemen te denken en werk eerst aan jezelf.

Zo doe je dat

1. Beperk het piekeren zo mogelijk tot een vastgesteld uurtje per dag.
2. Bedenk dingen die je energie geven en plan per dag telkens een of meer van die dingen te doen. Wát maakt niet uit. Het gaat erom dat je weer kracht opdoet.
3. Hou je normale dagritme (slapen, eten, jezelf verzorgen) vast.
4. Hou een dagboekje bij en schrijf daarin welke activiteiten je welke nieuwe energie hebben gegeven.

Stap 2: Ontdek het licht aan het eind van de tunnel

Probeer vanaf het eind van de tweede week ook aan oplossingen op het werk te denken. Maar dan niet zoals het vroeger was (waardoor je in de problemen kwam) maar op een andere manier.

Zo doe je dat

1. Blijf de dingen doen die je weer nieuwe energie geven.
2. Bedenk nu ook de sterke kanten van jezelf en schrijf die op (met voorbeelden).
3. Schrijf op wat GEEN problemen geeft in je werk.
4. Schrijf op wat je ENERGIE geeft op je werk.
5. Heb je dat rond dan kun je beginnen met het analyseren van de meevallers en tegenvallers in je werk.

Stap 3: Weer goed aan de slag

Maak een goed plan.

Zo doe je dat

1. Probeer oplossingen te vinden voor de tegenvallers en wissel in elk geval energie-gevende en energie-vretende activiteiten voldoende af. Bespreek dat met de betrokken collega's en je leidinggevende.
2. Was er sprake van verzuim raadpleeg dan je bedrijfsarts. Maak met advies van de bedrijfsarts een hervattingsplan. Laat de bedrijfsarts ook contact opnemen met het werk. Als de verhoudingen goed zijn, is een driegesprek tussen jou, je leidinggevende en de arts een goed idee.
3. Begin met minder uren, de makkelijkste taken of de taken die je energie geven.
4. Breidt dat volgens plan uit.

4 Zelfhulp en preventie voor leken

Het leiding/medewerkerzelfhulp-instrument: het RET-model en het stoplicht-systeem

9.1 Het RET-model

Lang niet alle psychische klachten worden zo groot dat uitval onvermijdeijk wordt. En lang niet altijd zijn er professionals nodig om voor goede preventie en goede oplossingen te komen.

Een simpel instrument is er al als je de essentie bekijkt van wat erg chique wordt genoemd: de rationeel emotieve therapie.

Op zijn simpelst is het een gedragsmodel. Waarbij de medewerker om enig rationeel denkwerk wordt gevraagd. De essentie is dat mensen meestal automatisch en volgens vast patronen reageren op gebeurtenissen, acties of uitspraken.

Als er sprake is van een vast patroon van reacties dan kan je dat proberen te doorbreken.

De kunst is dan in gesprek te gaan met de medewerker en de volgende reeks vragen te stellen:

Ik zie dat je in de stress schiet van gebeurtenis X, kan je me uitleggen waarom dat zo is?

Kan je je reactie op die gebeurtenis beschrijven?

Zie je dat je reactie een gevolg is van de stress die die gebeurtenis bij je oproept?

En dan komt de omdraai:

Als die actie en jouw reactie daarop tot problemen leiden kan je je misschien twee dingen afvragen:

1. is jouw reactie de enig mogelijke?
2. En als er andere reacties mogelijk zijn die geen stress opleveren zou je die dan willen uitproberen?

Kan je reacties bedenken die daar aan voldoen?

Zullen we de afspraak maken om dat eens uit te proberen?

Je kunt dit versterken door de medewerker te vragen bij te houden of en wanneer hij in staat is geweest door anders op een bepaalde gebeurtenis te reageren zichzelf geen stress te bezorgen.

Een bekend succesvoorbeeld is de medewerker te vragen bij een bepaalde gebeurtenis eerst aan iets leuks of versterkends te denken.

Een voorbeeld: bij een 06-klantenservice werden medewerkers te vaak onheus bejegend door de belklanten. Er waren allerlei voorzieningen getroffen, maar leuk was het zeker niet. Op die afdeling is de afspraak gemaakt dat elke dag een bos bloemen werd uitgereikt aan degene die het ergst was uitgescholden. Dat werkte als een trein. De ergernis en soms angst voor de klant werd vervangen door het idee: ja, ik maak nu steeds meer kans op die bos bloemen...

9.2 Een alternatieve methode is het stoplichtsysteem.

De basis is om een medewerker of leidinggevende te leren naar signalen op het werk te kijken die duiden op "goed in je vel zitten", problemen onderkennen en preventie wat aan die problemen te doen.

Dit gebeurt met de zg agogische methode: een klein stappenplannetje waardoor mensen zich krijgen dat ze bij problemen op iets terug kunnen vallen en daarna weer verder kunnen.

De basisvragen zijn:

1. Wat zijn de kenmerken die je waarneemt als het goed gaat. En wat kan je er aan doen dat het goed blijft gaan.

2. Wat zijn de kenmerken als het wat minder lijkt te gaan (het licht staat op oranje). En wat kan je dan doen om weer naar groen te gaan?
3. Wat zijn de kenmerken als het echt mis gaat? En wat zijn de dingen die jij of anderen kunnen doen om weer naar oranje en daarna weer naar groen te gaan?

Op de volgende bladzijden wordt dit instrument weergegeven, met een voorbeeld en een toelichting voor leidinggevenden en voor medewerkers.

goede morgen (toelichting voor de leidinggevenden)

In deze enveloppe tref je het voorbeeld aan van de 'stoplicht-methode'.

Het is een methode die we vaker door leidinggevende laten gebruiken om hun werknemers te helpen in het vervolg snel(ler) in de gaten te krijgen dat er iets in hun gezondheidsgevoel mis gaat.

Je kunt het zowel gebruiken bij mensen die problemen gehad hebben met lichamelijke zaken (rugklachten, schouderklachten) als bij mensen die psychisch in de problemen zaten.

Je vraagt ze om op de moeilijke periode terug te kijken en vooral te letten op wat ze ervan geleerd hebben;

- Wat voelen ze, wat kunnen ze als het goed met ze gaat (als het licht groen is)
- Wat voelen ze, wat kunnen ze als het minder goed met ze gaat. Vooral door welk gedrag en welke acties kunnen niet alleen zij zelf maar misschien ook jij als ploegleider opmerken dat het mis dreigt te gaan (oranje licht)
- Wat voelen ze, wat gebeurt er, welk gedrag laten ze zien als het duidelijk mis is. (rood licht)

Maar dan komt het belangrijkste pas! →

- Welke acties helpt hen om het groene licht te laten branden
- Welke acties helpen om uit de gevarezone te komen, welke acties moeten ze vooral zelf gaan doen als ze merken dat het licht oranje wordt
- Welke acties moeten ze doen om uit de schadelijke zone te komen, welke acties bleken in het verleden erg succesvol om snel (via oranje) naar het groene licht en het goede gevoel te komen

Je kunt de mensen waar je dit instrument wilt toepassen als voorbeeld een ingevulde matrix meegeven. Maar geef ze in ieder geval een lege matrix mee. De praktijk heeft ons geleerd dat als je papier om in te vullen meegeeft altijd meer reactie komt dan in de situaties waarin je geen papier meegeeft.

Behalve mondelinge uitleg wat je van je mensen verwacht en het voorbeeld dat je meegeeft, kun je ook op papier nog eens je uitleg meegeven. Daarom heb ik hieronder op vel 2 die uitleg nog eens voor de werknemer opgeschreven.

Je kunt hem ook zelf aanpassen als je dat wil. Ik zet dit daarom ook op jouw deel van de schijf bij het verzuim in de algemene map!

Laat me horen wat je ervan vindt,

Groet,

Het helpende signaallampje (toelichting voor de werknemer)

Het signaallampje is wel bekend als een lampje dat aangeeft wanneer een proces goed loopt. Maar het lampje geeft ook signalen wanneer het mis dreigt te gaan. Je zou ook kunnen denken in 'stoplichten'; Groen is lekker zo doorgaan maar oranje betekent al "Pas op" en rood is al helemaal uitkijken!

Of je nou problemen gehad hebt met lichamelijke zaken (rugklachten, schouderklachten) of dat je nou problemen gehad hebt psychisch, dat maakt niet uit. Het leren van wat je overkomen is, maakt dat je uiteindelijk sterker bent.

En sterker zijn betekent ook dat je vooral er goed op let de belangrijke dingen te doen die zorgen dat je lamp groen blijft aangeven en dat je weet hoe je kunt zien dat je in de gevarezone komt en wat jij kunt doen om weer snel het licht op groen te zetten.

Maak daarom voor alle duidelijkheid je eigen signaallamp en hang die ergens goed zichtbaar voor jezelf op. Wordt het dan weer eens moeilijk dan heb je je eigen oplossingen zo bij de hand! Je leidinggevende heeft je een voorbeeld gegeven en hij heeft je ook een lege lijst gegeven. Vul deze vooral ZELF in.

- Wat voel je, wat kun je als het goed met je gaat (als het licht groen is)
- Wat voel je, wat kun jij als het minder goed met je gaat. Vooral door welk gedrag en welke acties kunnen niet alleen jij zelf maar misschien ook je ploegleider merken dat het mis dreigt te gaan (oranje licht)
- Wat voel je, wat gebeurt er, welk gedrag laat je zien als het duidelijk mis is. (rood licht)

Maar dan komt het belangrijkste pas! →

- Welke acties helpen jou om het groene licht te laten branden
- Welke acties helpen om uit de gevarezone te komen, welke acties moet je vooral zelf gaan doen als je merkt dat het licht oranje wordt
- Welke acties moeten je doen om uit de schadelijke zone te komen, welke acties bleken in het verleden erg succesvol om snel (via oranje) naar het groene licht en het goede gevoel te komen

Voorbeeld Signalering- en actieplan

Fase	Gevoel	Signalen	Acties
Groen	Goed	<input type="checkbox"/> Praatjes hebben, <input type="checkbox"/> Grapjes maken <input type="checkbox"/> Goed slapen <input type="checkbox"/> Goed eten <input type="checkbox"/> Me lekker in mijn vel voelen	<input type="checkbox"/> Structuur vasthouden <input type="checkbox"/> Blijven relativeren <input type="checkbox"/> Doelen niet te hoog stellen
Oranje	Twijfel	<input type="checkbox"/> Moeite met inslapen <input type="checkbox"/> Piekeren <input type="checkbox"/> Gevoel krijgen het werk er niet ook nog bij te kunnen doen <input type="checkbox"/> Minder zin om aan het werk te gaan <input type="checkbox"/> Snel geprikkeld zijn, irritatie <input type="checkbox"/> Me terugtrekken uit de collegagroep	<input type="checkbox"/> Meer met agenda werken <input type="checkbox"/> Op tijd naar bed gaan <input type="checkbox"/> Doelen werkbaar houden <input type="checkbox"/> Op tijd naar werk blijven gaan <input type="checkbox"/> Bespreken met vrienden en vertrouwde mensen <input type="checkbox"/> Ook leuke dingen blijven doen en misschien nu wel wat meer gaan doen <input type="checkbox"/> Problemen op papier op rij zetten <input type="checkbox"/> Oplossingen met belangrijke mensen bespreken (werk=leidinggevende en thuis=partner)
Rood	Onrustig	<input type="checkbox"/> Erg vermoeid <input type="checkbox"/> Minder plezier in hobby's, <input type="checkbox"/> Geen tijd meer maken voor leuke dingen <input type="checkbox"/> Futloos <input type="checkbox"/> Nergens zin meer in hebben	<input type="checkbox"/> Weekend verplicht weggaan (in een tentje/surfen, ik weet dat ik het nu niet wil maar als ik het wel doe weet ik ook dat ik me toch beter voel, dus moet ik mezelf verplichten) <input type="checkbox"/> Naar de sauna gaan <input type="checkbox"/> Blijven praten over wat me bezig houdt <input type="checkbox"/> Actief zelf de mensen opzoeken die me kunnen helpen

Blijvende aandachtspunten:

- Om uit de strijd te blijven meer mijn humor gebruiken
- Duidelijke grenzen aangeven
- Hulp vragen bij algemeen maatschappelijk werk om mijn schulden af te helpen lossen
- De eerste 2 maanden met mijn leidinggevende op de laatste dag van elk blok even terugkijken hoe het gaat, hoe ik mij gedraag en op welk licht mijn signaallampje dus staat

Signalering- en actieplan van

d.d.

Fase	Gevoel	Signalen	Acties
Groen	Goed	☐ .	☐ .
Oranje	Twijfel	☐ .	☐ .
Rood	Onrustig	☐ .	☐ .

Blijvende aandachtspunten: