

Praktijkvoorbeeld coaching bij stress en dreigende burn-out

Een gecertificeerde en erkende werkwijze

Jacqueline Spijker

In deze bijdrage beschrijft gastauteur Jacqueline Spijker een praktijkvoorbeeld van een effectief burn-outcoachingstraject. Deze bijdrage hoort bij hoofdstuk 6 van het boek.

Over werkdruk bestaan veel verschillende modellen en ideeën. De meeste experts zijn het erover eens dat werkdruk en uitval door stress en burn-out vele aspecten en oorzaken kennen en samenhangen met individuele (persoonlijkheid, competenties en coping-vaardigheden ofwel veerkracht) en organisatieaspecten. Daarnaast kan de (dis)balans tussen werk en privé een grote rol spelen. Werkdrukgerelateerde problematiek is in veel gevallen te vermijden door stress vroegtijdig aan te pakken. Een gecombineerde aanpak werkt meestal het beste: verbetering van de coping van de gestreste medewerker én verbetering van zaken op organisatieniveau c.q. in hoe de hulpbronnen zijn georganiseerd en gefaciliteerd (zoals beschreven in het WEB-model of JD-R-(Job Demands Resource) model van Schaufeli & Bakker, 2004).

In deze praktijkcasus ga ik uit van de methodiek van coachen bij stress en burn-out, zoals omschreven door Annita Rogier.* Uiteraard is ieder traject binnen de structuur van deze methodiek maatwerk en wordt in die zin een keuze gemaakt uit de in te zetten oefeningen, opdrachten en onderdelen. In essentie wordt echter altijd uitgegaan van een achtstappenplan, waarbij dus niet alle stappen in de coaching (in dezelfde mate) aan bod hoeven te komen. Het is aan de professionaliteit en de beoordelingsvaardigheden van de (deskundige) coach om de juiste maatwerkbegeleiding te bieden. Daarnaast is het van groot belang dat de coach waar nodig de eigen grenzen en/of de grenzen van zijn deskundigheid onderkent. Het is essentieel om in

* In: *Handboek coachen bij stress en burn-out: Begeleiden naar mentale vitaliteit*, Annita Rogier. Boom, 2016.

voorkomende gevallen tijdig door te verwijzen naar de medische sector; via huisarts naar psycholoog, psychiater of andere medisch hulpverlener.

Chronische, negatieve stress kan leiden tot zeer ernstige (ook fysieke) gezondheidsklachten, maar is in essentie een waarschuwingssignaal van het lichaam met de positieve functie om te laten weten dat het tijd is om op de rem te trappen. In dit licht zijn stress en burn-out geen ziekten en prima te bestrijden met hulp van een goede stress- en burn-outcoach, die de werknemer helpt afremmen en inzicht krijgen in oorzaken en handvatten om anders met stressorzaken om te gaan en stress in de toekomst te voorkomen. Tenzij, nogmaals, er onderliggende medische problemen spelen. Dan is doorverwijzing aan de orde!

Achtstappenplan Annita Rogier

1. Oriëntatie (werknemer en werkgever).
2. Eerste analyse van stressklachten en stressbronnen.
3. Herstellen van energie en fysieke conditie.
4. Omgaan met stress en emoties.
5. Versterken van competenties.
6. Levensmissie, talenten en drijfveren.
7. Match met sociale omgeving en werk.
8. Werkhervatting, terugvalpreventie en follow-up.

Daarnaast besteedt Rogier in haar boek aandacht aan het adviseren van organisaties over de aanpak van overmatige werkdruk. Alvorens een praktijkvoorbeeld uit te werken, sta ik stil bij de discussie over al dan niet kwalitatieve coaches. Hoewel er veel coaches zijn, is er wel degelijk een manier om hun kwaliteit te beoordelen, bijvoorbeeld door een check op de volgende zaken:

- Aantoonbare ruime ervaring met coaching en behaalde resultaten.
- Opleiding die aansluit bij de coachpraktijk.
- Aantoonbaar minimaal hbo-werk- en denkniveau, blijkend uit opleiding en/of werkervaring.
- Aansluiting bij een beroepsvereniging met certificering (denk aan Noloc (beroepsvereniging van loopbaanprofessionals en jobcoaches), Nederlandse Orde van Beroepscoaches (NOBCO), Vereniging van Erkende Stress- en Burn-outcoaches (VESB)), met bijbehorende intervisie-eis.

In mijn geval is dat dertig jaar ervaring met coachgesprekken vanuit diverse rollen en posities (hulpverlener, leidinggevende, arbeidsdeskundige, loopbaancoach) met bijbehorende diploma's, en aantoonbaar masterniveau. Verder ben ik geaccrediteerd lid van de VESB. Voorwaarde voor lidmaatschap is het succesvol afronden van de opleiding tot stress- en burn-outcoach en aantoonbaar beschikken over mi-

nimaal bachelorniveau. Ook dienen leden minimaal drie keer per jaar deel te nemen aan intervisie met andere VESB-leden.

UITWERKING PRAKTIJKVOORBEELD

Korte situatieschets

De werknemer in kwestie is een jonge man, werkzaam als laborant bij een bedrijf dat zich bezighoudt met analyses van voedingswaarde en voedselveiligheid in de zuivel-, diervoeder- en levensmiddelensector. Bij hem is het Asperger-syndroom vastgesteld, wat communiceren voor hem bemoeilijkt. Ook heeft hij als gevolg hiervan geen hbo-opleiding kunnen volbrengen, maar beschikt hij over een mbo-diploma als laborant. De werknemer is om zijn kennis en accuratesse een gewaardeerde medewerker, maar als het aankomt op samenwerking, sociale vaardigheden en omgaan met veranderingen of collega's (die minder perfectionistisch zijn), verloopt dit weleens moeizaam en kan het zelfs escaleren. De werknemer is eerder langere tijd uitgevallen (in zijn studententijd) en, voor zover dit achteraf is vast te stellen, toen behandeld voor burn-outachtige klachten.

Aanleiding voor de huidige coachvraag

Enkele incidenten en signalen op het werk, veroorzaakt door stress bij de werknemer, waardoor hij een negatieve beoordeling kreeg.

Doelen/verwachtingen werknemer

- Tijdig stresssignalen (h)erkennen en hierop anticiperen, voorkomen dat 'de bom barst'.
- Beter leren plannen en organiseren, leren prioriteiten stellen en loslaten.
- Effectiever communiceren binnen het team; passend reageren op feedback van collega's en zelf op een constructieve manier feedback leren geven (werken aan assertiviteit).

Aanvullend doel (leidinggevende)

De leidinggevende wil handvatten om na coaching inzichten in de praktijk te kunnen blijven toepassen. Zij hoopt dat de werknemer na de coaching op een acceptabel niveau kan blijven functioneren.

Kenmerkend voor dit voorbeeld

In dit voorbeeld werd expliciet de direct leidinggevende betrokken bij de coaching. Dit op verzoek van de leidinggevende omdat zij beseftte dat na de coaching blijvende aandacht voor de situatie noodzakelijk zou zijn, vandaar haar verzoek om handvat-

ten. Als coach sta ik hier volledig achter, maar veel opdrachtgevers staan hier niet voor open. Zij zien het toch vooral als een probleem van de werknemer en zeggen wel te willen ondersteunen, maar in de praktijk is dat vaak slechts tot op zekere hoogte.

Tijdens de coaching van deze werknemer vonden meerdere sessies plaats, samen met werknemer en leidinggevende. Dit heeft het wederzijdse begrip, en dus de sociale steun, flink doen toenemen. Winst voor de werknemer, maar ik durf te stellen dat ook de leidinggevende sociale steun ervaarde bij de werknemer. Zij begrijpen elkaar nu beter. Door deze werkwijze werd het coachdoel een gezamenlijke uitdaging en kwamen in een open sfeer zowel werknemer als leidinggevende tot inzichten die hebben geleid tot ander gedrag.

De aanpak bestond uit zes sessies aan de hand van voorbeelden uit de werkpraktijk. Gekeken werd naar het effect van de huidige handelwijze van de werknemer. Alternatieve coping- en communicatiemogelijkheden werden aangereikt, door hem uitgeprobeerd en geëvalueerd. Met toestemming van de werknemer vonden tevens twee sessies plaats samen met de leidinggevende (halverwege en afsluitend).

VOORAFGAAND AAN DE COACHING

Deze casus is door mij besproken tijdens intervisie, met name omdat bij de betrokken werknemer Asperger is vastgesteld. De vraag was of ik bij een onderliggende aandoening als deze zorgvuldigheidshalve zou moeten doorverwijzen naar de medische sector. Overwegende dat de werknemer nog functioneert in zijn werk (en ook privé) en momenteel geen behandeling heeft, heb ik besloten het coachtraject wel op te pakken. Het functioneren in zijn werk en de incidenten die een negatief effect hebben op zijn beoordeling, waren naar mijn inschatting coachbaar. Daardoor kon de werknemer geholpen worden om zijn functioneren te verbeteren, door de stress te verminderen en hier beter mee te leren omgaan. Het feit dat hij een baan als laborant heeft die prima past bij zijn aandoening, vergrootte het vertrouwen in het positieve effect van coaching.

De aandoening van de werknemer maakte wel dat ik meer dan anders aandacht heb besteed aan de volgende zaken:

- Structuur aanbieden.
- Geduld hebben en extra ruimte/empathie geven.
- Aandacht voor talenten.
- Aandacht voor non-verbale signalen.
- Controlevragen stellen.
- Humor inbrengen ter ontspanning.
- Coachen op met name gedragsniveau.

Mijn werkwijze heb ik gaandeweg regelmatig gecheckt op werkbaarheid en aansluiting bij de werknemer. Zeker omdat in de sessies regelmatig voorrang werd gegeven aan incidenten, waarbij werd afgeweken van de voorgenomen structuur. De werknemer gaf aan de werkwijze prettig te vinden, met name het 'natuurlijke' ervan. Letterlijk gaf hij aan 'Zo autistisch ben ik nu ook weer niet.' De werksfeer was goed en prettig en er was een goede klik, zo bevestigde ook de werknemer.

Om toch zo veel mogelijk structuur te bieden, heb ik aan het einde van iedere sessie steeds goed samengevat wat we gedaan hadden en met welk doel. Ook gaf ik duidelijkheid over waar we de volgende keer mee verder zouden gaan en gaf ik duidelijke huiswerkopdrachten mee. Schaal oefeningen bleken voor deze werknemer moeilijk te hanteren, gradaties aangeven vindt hij lastig zonder duidelijk, feitelijk referentiekader. Het stressdagboek heb ik daarom voor hem wat aangepast naar 'heel sterk, behoorlijk sterk, matig, zwak, nihil' (in plaats van 1 tot 10).

VERLOOP COACHING

In de eerste sessies hebben we aandacht besteed aan de analyse van stressbronnen, persoonlijkheidskenmerken, aannames en overtuigingen (projectie), een eerste verkenning van mogelijk alternatief gedrag en coping- en psycho-educatie. De werknemer vulde vragenlijsten in (stressbronnenonderzoek en assertiviteitstest) en oefende een gesprek met zijn leidinggevende. Ook is het gebruik van een stressdagboek besproken en de werknemer heeft dit toegepast.

In de vervolgsessies zijn we dieper ingegaan op wat er gebeurt als de werknemer stress ervaart, hoe hij het kan herkennen, waar het vandaan komt en hoe hij hiermee om kan gaan. Dit hebben we gekoppeld aan handvatten/modellen waar de werknemer in de toekomst op kan terugrijpen:

- Stressdagboek: herkennen van stresssignalen, bedenken van alternatieve, effectievere manieren van stresscoping. Het invullen van een stressdagboek alleen helpt al; van zich afschrijven en op een rijtje zetten.
- Wijze van effectieve stresscoping geïnventariseerd: naast het stressdagboek kan hij ook apart gaan zitten en duidelijk maken dat hij hier behoefte aan heeft, afleiding zoeken, sociale steun zoeken/hart luchten bij een vertrouwde collega/leidinggevende.
- Aandacht besteden aan ontspanning, op het werk, maar ook privé.
- Oefening keuzes in stresssituaties: deze hebben we aan de hand van concrete voorbeelden besproken.
- Gesproken over kwaliteiten en overtuigingen van de werknemer die waardevol zijn, maar ook belemmerend kunnen werken: kwaliteitsgericht, proceduregericht, hoge normen en verwachtingen, groot verantwoordelijkheidsgevoel, conflictmijdend, projectie van eigen overtuigingen op anderen. We hebben ge-

sproken over het belang van bewustzijn hiervan en hoe deze kwaliteiten en overtuigingen ook kunnen leiden tot gebrek aan assertiviteit, moeite met prioriteren en/of tot perfectionisme.

- Communicatievalkuilen zoals NIVEA (niet invullen voor een ander) besproken. Hierbij hebben we ook rationeel-emotieve therapie (RET)-technieken toegepast (4G-model: G1=gedrag; G2= gevoel; G3= gevolg en G4= gewenst gedrag).
- Daarnaast heb ik aandacht besteed aan omgaan met assertiviteit. Naar aanleiding van de vragenlijst 'Test uw assertiviteit' hebben we gekozen wat de werknemer wil aanpakken. Na een korte toelichting hebben we een oefening gedaan met drie stoelen/posities. Aanvullend heb ik het NAF-model (respect voor jezelf en anderen) besproken, assertiviteitstips gedeeld en opdracht gegeven om assertiviteitsscripts uit te werken.

De meer structurele toegevoegde waarde voor de werknemer ligt in het steeds weer kaderen en benoemen van welke oefening of welk instrument kan helpen in welke situatie en met welk doel. Het vergt van de werknemer training om deze oefeningen te blijven toepassen en om te herkennen wanneer hij welke oefening kan doen (of zelfs ongemerkt al toepast). Doel is dat hij dit (eventueel gesteund door de leidinggevende) in de toekomst zelf kan toepassen. Hier is herhaalde oefening en onderhoud en daardoor bewustwording voor nodig. Om dit te bevorderen, heb ik als opdracht voor de laatste sessie aan de werknemer gevraagd op te schrijven wat hem het meest is bijgebleven of wat hij heeft geleerd en hoe hij dit denkt te kunnen vasthouden voor de toekomst. Daarmee wordt hij zich meer bewust van de noodzaak om het geleerde te blijven toepassen.

Vooraf had ik enige twijfel over toepassing van de assertiviteitsoefening met de drie stoelen, gezien de Asperger-achtergrond van de werknemer (waardoor hij zich moeilijk kan inleven in een andere positie). Dit bleek juist goed te werken, al was het voor de werknemer heel intensief. Hij ervaarde het als verhelderend om zichzelf terug te zien in die drie rollen en het gaf hem inzicht in hoe anderen hem zien en ervaren.

SESSIES MET WERKNEMER EN LEIDINGGEVENDE

De leidinggevende heeft als eerste teruggekoppeld welke effecten zij ziet van de coaching. Zij nam een positieve verandering waar in het gedrag van de werknemer. Ook de werknemer is positief over het effect van de coaching. Concreet merkt de leidinggevende op dat de werknemer rustiger is, zich minder lijkt te ergeren (en dit dus minder laat merken met stemverheffing). Hij kan soms lachen om verstoringen waar hij eerder geïrriteerd door zou raken. Ook lijkt hij feedback beter te accepte-

ren. De leidinggevende merkt dat ze zelf ook meer inzicht krijgt en de werknemer anders benadert.

Wel ziet de leidinggevende nog enkele leerpuntjes: feedback geven (assertiviteit), geduld opbrengen bij 'domme' vragen van collega's en ruimte in de planning overlaten voor onverwachte zaken. Zij merkt op dat de werknemer zich snel laat afleiden. We bespreken dat dit ook het gevolg is van zijn Asperger en ik licht toe hoe dit bij hem werkt. Dit geeft de leidinggevende beter inzicht. We constateren dat dit dus niet iets is wat de werknemer echt zal kunnen veranderen, maar dat dit niet per se een probleem hoeft te zijn. Dit wetende, zal de leidinggevende proberen zijn gedrag anders te beoordelen.

Verder is in deze sessie een concrete stresserende situatie/taak (stagebegeleiding) van de werknemer besproken en zijn afspraken gemaakt over hoe de werknemer hierin kan worden ondersteund. Naast inzicht en begrip en betere afstemming kunnen simpele werkafspraken al veel helpen. Belangrijk in deze sessie is ook het benoemen van de kwaliteiten van de werknemer en dat de leidinggevende duidelijk laat merken dat hij bij haar terecht kan voor steun.

Tot slot van deze sessie zijn enkele modellen en oefeningen (WEB-model, oefening keuzes in stresssituaties en communicatie) getoond en verstrekt aan de leidinggevende. Hiermee krijgt zij meer inzicht in de hulpmiddelen en context die de werknemer kunnen helpen, voor nu en na de coaching. Ook is besproken hoe de werknemer baat heeft bij het zoeken van sociale steun bij collega's of leidinggevende en het invullen van het stressdagboek of even rust nemen/apart gaan zitten. Met name het WEB-model kan hierbij als kapstok dienen en ik heb toegelicht hoe diverse oefeningen en tips hierin passen, om zodoende structuur te bieden. Aan welke knoppen kan de werknemer draaien om stress te verminderen op het werk?

Het was natuurlijk best spannend voor de werknemer om een gesprek samen met de leidinggevende te voeren. Zijn beoordeling hangt af van het effect van dit coachtraject. Ik heb daarom voorafgaand aan deze sessie de werknemer hierop voorbereid. We hebben doorgenomen wat we zouden bespreken en welke praktijkvoorbeelden belangrijk leken om gezamenlijk te evalueren. De werknemer was hiermee akkoord, ook omdat hij naar aanleiding van oefeningen vanuit de vorige sessies al vaker gesprekken met de leidinggevende over bepaalde praktijksituaties had geoefend. We kwamen in de sessie ook tot de gezamenlijke conclusie dat de leidinggevende een belangrijke steun voor de werknemer kan zijn, waar hij best meer gebruik van kan maken.

Een gesprek met leidinggevende en werknemer samen is iets om goed over na te denken. Is er voldoende vertrouwen en voelt het veilig genoeg voor de werknemer om dit te doen? Ondanks het gegeven dat de werknemer in de gevarenzone zat gezien zijn functioneren en het gewicht daardoor van dit coachingstraject, durfde hij het aan. Door de wijze waarop deze direct leidinggevende zich opstelde (al vanaf

de intake), had ik hier ook vertrouwen in. De leidinggevende straalde steeds uit de werknemer vooral te willen helpen en zeker ook zijn kwaliteiten te zien. Ook gaf ze aan dat andere medewerkers eveneens gebaat zouden kunnen zijn bij coaching. Daarmee maakte ze duidelijk dat ze de werknemer vooral graag wil behouden voor de organisatie en is er vertrouwen dat ze vooral wil ondersteunen. Verder was er in deze en andere sessies regelmatig ruimte voor humor. Dit werkte voor de werknemer, die over een specifiek soort humor beschikt, ontspannend.

Voor mij was het een bevestiging dat we op de goede weg zaten en duidelijk waar we nog aan moesten werken. Doordat de leidinggevende zo betrokken is, is er ook meer geduld en begrip, mocht er toch weer eens iets gebeuren. Bovendien krijgt de leidinggevende zo handvatten om de werknemer zelf te coachen in de toekomst en is ze niet helemaal afhankelijk van een externe coach. In een dergelijke situatie is het aan te bevelen om bijvoorbeeld eens per jaar een 'onderhoudscoachsessie' te doen, eventueel in de vorm van een strippenkaart.