

De positieve spiraal

Medische diagnose en stressoren staan centraal in de huidige richtlijnen¹ voor werknemers met psychische klachten. Hoe kunnen arboprofessionals en leidinggevenden hun voordeel doen met een aanpak die zich richt op persoons- en werkgebonden hulpbronnen² (resources)?

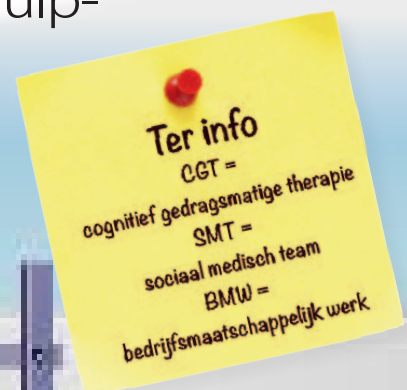
tekst Rob Hoedeman

De werkgebonden resources (autonomie, steun en ontwikkeling) zijn over het algemeen bekend en onderdeel van veel HRM-modellen. Hoop, optimisme, veerkracht en zelfeffectiviteit zijn wetenschappelijk onderbouwde factoren. Werknemers die positief scoren op een van deze persoonlijke hulpbronnen, scoren vaak ook positief op een of meer andere hulpbronnen³. Hoog scorende werknemers zijn te herkennen aan hun oplossingsgerichtheid (optimisme), doorzettingsvermogen in de verwachting van een positieve uitkomst (hoop) en hun vermogen te denken in (alternatieve) scenario's voor het geval hun inzet niet haalbaar blijkt (veerkracht). Mede doordat ze veel uitproberen, doen ze veel nieuwe ervaringen en competenties op, wat bijdraagt

aan een groot gevoel van zelfeffectiviteit (zie tabel 1 voor een overzicht van de zeven belangrijkste energiebronnen).

Wisselwerking

Elke werknemer is aangewezen op een wisselwerking (spiraal) tussen de eigen hulpbronnen en die van het werk (zie kader). In bijna alle longitudinale studies leidde de aanwezigheid van bevologenheid en persoons- en werkgebonden resources bij de o-meting tot meer energie en positieve emoties bij de vervolgmeting (tot 5 jaar verder). Omgekeerd leidde de aanwezigheid van kenmerken van burn-out en depressie en een tekort aan hulpbronnen bij de o-meting tot meer burn-out en depressie bij de vervolgmeting (tot 5 jaar verder). Een recente studie toont aan dat een in-



terventie gericht op bevordering van veerkracht en een houding van levenslang leren, leidt tot minder depressiviteit onder werknemers⁴. Arboprofessionals hebben te maken met veel soorten werknemers in organisaties. Het zogenaamde spiraalmodel (zie figuur 1) onderscheidt vier soorten werknemers in vier kwadranten⁵.

Soorten werknemers

A: Loyaal ('volgen') – Dit betreft 60-70% van de werknemers: zij hebben binding met de organisatie, zijn niet bevrologen en hebben matige energie.

B: Bevrologen – Dit betreft 15-20% van de werknemers: hoog in energie en betrokkenheid bij de organisatie.

C: Verloop – 5% van de werknemers kan hun ideeën en kwaliteiten niet kwijt in de organisatie en is (mentaal) op zoek naar een organisatie waarin dat wel kan. Zij hebben weinig binding, maar wel veel energie.

D: Burn-out – 13-15% van de werknemers voldoet aan de (vragenlijst)criteria voor burn-out (uitgeput, distantie, verminderd professioneel zelfvertrouwen). Zij hebben weinig binding en lage energie.

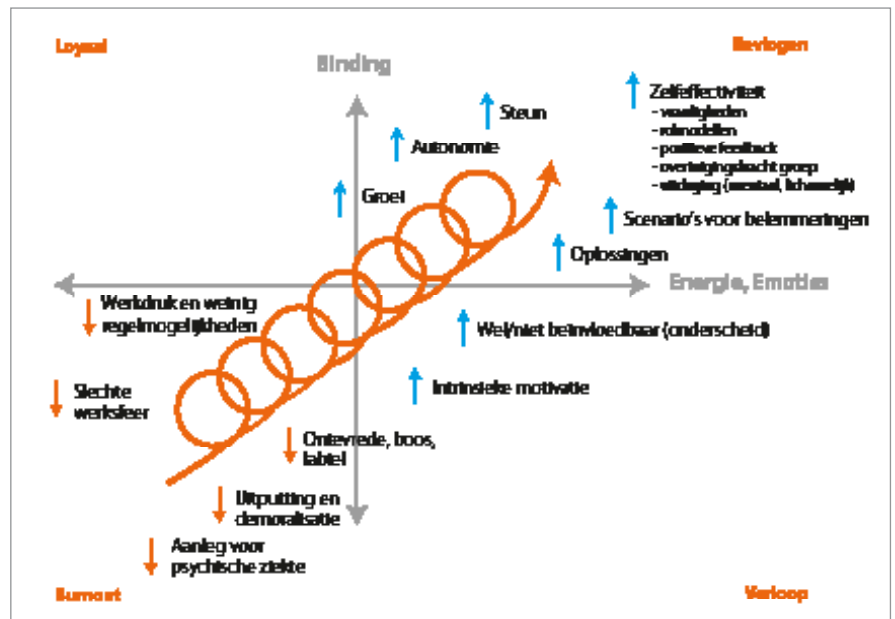
Kwadranten

De indeling in kwadranten is relevant voor alle contacten die leidinggevend hebben met werknemers met gezondheidsklachten. Dit kan laat in het proces zijn (de werknemer met ernstige burn-out en langdurig verzuim) of vroeg (uit alle 4 de kwadranten met een licht gezondheidsprobleem, of een specifieke vraag voor de bedrijfsarts of andere arboprofessional) of in een tussenstadium.

Hierna volgen vier praktijkvoorbeelden. Met behulp van dit referentiekader (zie benoeming factoren tussen haakjes) kunnen we het oorspronkelijke bindings-, energie- en emotieniveau van de werknemer beoordelen en ook wat een reëel doel voor de toekomst is en welke werk- en persoonsgebonden hulpbronnen inzetbaar zijn.

1. De loyale werknemer

Man (62), ambulant begeleider in het speciaal onderwijs, valt uit met klachten van lichte burn-out met angstige kenmerken. Na paar weken gedeeltelijk werk, h opbouw tot eigen uren met iets lagere case load. Hart ligt bij begeleiding van individuele kinderen (groei+). Heeft moeite met oudergesprekken bij



Figuur 1: Kwadranten spiraalmodel

de moeilijkste gevallen en met toename case load en overstijgende taken: administratie en deeltaken in de organisatie (autonomie-). Is cynisch geworden over eigen mogelijkheden binnen de organisatie tot pensioen (hoop-) en ziet weinig opties (veerkracht-). Uitleg bedrijfsarts over hulpbronnen helpt om focus te verleggen van diagnose naar opties voor acceptabel evenwicht tot pensioen. Voelt zich gesteund door traject met psycholoog (steun+) maar zonder wijziging in verhoogde herstelbehoefte. Keuze werkgever: accepteren dat huidig werkniveau tot pensionering het plafond is of doorgaan in een functioneringstraject. Werkgever kiest voor het eerste. Betrokkene is niet meer uitgevallen en gaat bijna met pensioen.

Wisselwerking

De wisselwerking tussen de eigen hulpbronnen en die van het werk kent positieve en negatieve elementen.

Positief: binding aan werk, positieve emoties (interesse, blijdschap), energie, persoons- en werkgebonden hulpbronnen, gevoel van uitdaging en bevologenheid.

Negatief: distantie, negatieve emoties (somberheid), energie (apathie), tekort aan persoons- en werkgebonden hulpbronnen, gevoel van overbelasting, depressie en burn-out.

2. De bevrologen werknemer

Vrouw (39), ICT-consultant, bezoekt preventief spreekuur bedrijfsarts na SMT. Neergaande lijn bij medewerker die voorheen voorop liep, baart leidinggevende zorgen. Tot 1 jaar terug kreeg werknemer steun van leidinggevende en collega's bij uitwerking innovatieve ideeën (groei+, steun+). Door reorganisatie wijzigt ontwikkel- in beheerafdeling. Ziet inzet op overplaatsing naar nieuwe ontwikkelafdeling (hoop+, optimisme+, veerkracht+) geblokkeerd door vacaturestop. Tijdens spreekuur blijken spanningsklachten met angstige kenmerken; doorverwijzing naar coach volgt. Daar blijkt zij hoge sensitiviteit te hebben als zwakte en daardoor met vermijdingsgedrag te kampen (hoop-, optimisme-, veerkracht-). Uitleg over hulpbronnen bij bedrijfsarts helpt bij kaderen en inzet op herwinnen van hulpbronnen in veranderde context. Maakt al snel plannen om huidige impasse te doorbreken (hoop+, optimisme+) en maakt wensen duidelijk aan leidinggevende. Na twee maanden als nog overplaatsing naar afdeling met blijvende vacature. Functioneert als vanouds op hoog energieniveau.

3. De werknemer met verloopintentie

Vrouw (36), medewerker ICT-helpdesk, uitval met matige burn-outklachten met depressieve kenmerken. Vindt hoofdtaak (meldingen afhandelen) zwaar en belastend. Ondervindt tegenwerking van collega's op andere afdelingen (steun-) die door procedure (autonomie-) betrokken

Kenmerken	Persoonlijke hulpbron:
Overtuiging dat doelen behaald kunnen worden en te onderscheiden naar 'agentschap', oplossingsrichtingen en doelen.	Hoop
De verwachting dat er goede dingen zullen gaan gebeuren, positieve attributies en dito interpretatiestijl. Realistisch optimisme is het ideaal. Tegenpool: aangeleerde hulpeloosheid.	Optimisme
Het vermogen om tegenslagen te overwinnen. Belangrijk hierbij is te onderscheiden wat wel en niet te beïnvloeden valt.	Veerkracht
Gevoel van zelfeffectiviteit door de aanwezigheid van competenties, rolmodellen, positieve feedback, overtuigingskracht van anderen, psychische en mentale activatie. Tegenpool: demoralisatie.	Gevoel van zelfeffectiviteit/ professioneel zelfvertrouwen
Kenmerken	Werkgebonden hulpbron:
De ruimte om taken en activiteiten op zelfgekozen manieren vorm te geven en in eigen tempo te doen. De regelmogelijkheid om thuis te werken wordt vaak bestempeld als Het Nieuwe Werken.	Autonomie/regelmogelijkheden
Van leidinggevend en collega's, maar ook instrumenteel.	Sociale steun
Klassiek gezien gaat het hier om opleiding, cursussen en ook feedback. In de praktijk vallen hier alle werkgerelateerde activiteiten onder die bijdragen tot ontwikkeling en ontplooiing.	Groei/ontwikkeling

Tabel 1: Persoons- en werkgebonden hulpbronnen

zijn bij afhandeling meldingen. Is vrij cynisch (hoop-) over mogelijkheden voor structurele oplossingen. Heeft geen plan B (optimisme-, veerkracht-). Vindt neventaak (communicatie rond afdelingsprocessen) leuk. Werkgever schakelt bedrijfsarts en psycholoog met CGT in (steun+), re-integratie naar eigen uren in eigen werk volgt, maar toch 's avonds moe en tot weinig in staat. Uitleg over hulpbronnen helpt bij minder diagnosegericht zijn en zoeken naar beter passende loopbaanopties. In driegesprek met werkgever bekijkt men mogelijkheden: aanpassing eigen werk of bemiddeling naar ander werk. Uiteindelijk blijkt splitsing taken mogelijk. Op voorspraak van leidinggevende (steun+) wordt communicatieve deeltaak (groei+) nieuwe hoofdtaak. Herstelbehoefte vermindert aanzienlijk, kan beter tegenslag opvangen (veerkracht+).

4. De werknemer met burn-out

Man (54), al jaren bevlogen consultant. Valt na 3 jaar werken onder hoge druk uit na ernstige aanrijding met whiplash en burn-outbeeld. Strijd met werkgever (steun-) over erkenning van beroepsziekte (om loonkorting ongedaan te maken). Verwacht ook van bedrijfsarts alleen tegenwerking (hoop-, optimisme-). Na uitleg over hulpbronnen zag hij in energie te investeren in onbeïnvloedbare zaken. In lang gesprek over hoe nu verder geeft hij aan slechts in één optie heil te zien (veerkracht-): een opleiding tot boswachter. Bedrijfsarts toetst optie aan visie werkgever, die inziet dat dit

negatieve spiraal kan doorbreken. Man is deels afgekeurd en nu halverwege opleiding tot boswachter. Geen herstel tot oude gezondheids-, energie- en emotie-niveau, nog cynisch over werkgever. Trekt zich wel op aan nieuw perspectief.

Beschouwing

De belangrijkste implicatie van het referentiekader van hulpbronnen is dat dit een 'landkaart' vormt naar alle betrokkenen (werknemer, leidinggevende en arboprofessionals) voor oplossingsgericht handelen en een verbinding tussen werkproces, persoon en gezondheidsklachten.

Na een beknopte uitleg op SMT's en in workshops blijkt dat leidinggevend dit referentiekader herkennen en het als bruikbaar zien voor verdere afstemming. Het model blijkt ook toepasbaar in driegesprekken tussen werknemer, leidinggevende en arboprofessional, waarbij soms blijkt dat leidinggevend een ander beeld hebben van wat stressoren en hulpbronnen zijn voor een werknemer dan de werknemer zelf. De arboprofessional heeft dan een ingang om dit te verhelderen en een advies te geven dat beide partijen verder helpt. Het aantal preventieve verwijzingen naar bedrijfsarts en BMW neemt toe als dit referentiekader met werkgevers wordt gedeeld.

Specifiek is dit referentiekader bruikbaar in branches waarin mentale weerbaarheid van mensen een belangrijke functievereiste is (onderwijs, zorg, welzijn, ambulante hulpdiensten).

De beste randvoorwaarde voor toepassing bij werkgevers is een korte lijn tussen bedrijfsarts, andere direct betrokken arboprofessionals en werkgever. Bij MKB-bedrijven, met de verzekeraar als regisserende tussenpartij, is dit lastiger maar zeker niet onmogelijk. «



Noten

- [1] Landelijke Eerstelijns Samenwerkings Af-spraak Overspanning en burn-out, 2011.
- [2] Hoedeman R. De spiraaltheorie: brug tussen psychische ziekte en mentale gezondheid. TBV 2013;21:211-215.
- [3] Ouweneel APE. Building towards engagement: An individual perspective. Academisch proefschrift, Rijksuniversiteit Utrecht, 2012.
- [4] Ahola K, Vuori J, Toppinen-Tanner S, Mutanen P, Honkonen T, Resource-enhancing group intervention against depression at workplace: who benefits? A randomized controlled study with a 7-month follow-up. Occup Env Med 2012;69:870-876.
- [5] Van Rhenen W, Schaufeli WB, Positieve bedrijfsgezondheidszorg (positive occupational health). Een nieuw domein voor de moderne bedrijfsarts? TBV 2010;18:413-17.
- [6] Detaille SI, Building a self-management program for workers with a chronic somatic disease. Academisch proefschrift, Universiteit van Amsterdam, 2012.

Dit artikel is een bewerking van het in referentie 2 genoemde artikel in TBV en het artikel in het aprilnummer 2014 van TBV.

Rob Hoedeman is bedrijfsarts bij ArboNed.