

HULPMIDDEL 2

GESPREKSADVIEZEN VOOR BEDRIJFSARTSEN EN VERZEKERINGSARTSEN IN DE ROL VAN PROCESBEGELEIDER

Jac van der Klink en Frans Vlek, 2018

De gespreksvoering als procesbegeleider kent twee aspecten:

- 1 Monitoring:
 - Het gaat vooral om een inventariserende en neutraal informerende rol. De procesbegeleider wil een beeld krijgen van waar de werkende staat in het proces, of hersteltaken worden vervuld en of dat voldoende binnen de tijdkaders voor het signaleren van stagnatie (tijdlijn van het fasen-takenmodel) valt. Hier past een meer formele proces-beoordelende gespreksvoering.
- 2 Begeleiding van het proces van het versterken van zelfregie en zelfmanagement en functioneringsherstel:
 - Hierbij is vooral de coachende basishouding (gelijkwaardigheid, openheid, aandacht en focus) belangrijk. Uit onderzoek naar oplossingsgerichte gespreksvoering en bijvoorbeeld motivational interviewing blijkt dat de grondhouding voor een groot deel het effect bepaalt. Het is in die rol niet aan de orde dat de procesbegeleider bijvoorbeeld veel kennis vergaart over de werknemer, vervolgens een oordeel velt en dan een aantal verstandige adviezen geeft, zoals in de 'klassieke' expertrol. Een coachend gesprek is erop gericht dat de werkende zelf inzicht krijgt en op grond daarvan keuzes maakt en beslissingen neemt om tot herstel van controle te komen. Het procesbegeleidende gesprek heeft zoals gezegd een gecombineerd doel. De begeleider kan zeker een aantal oriënterende vragen stellen en natuurlijk kan het geen kwaad af en toe een verstandig advies te geven, maar dat blijkt alleen effectief als de werkende daarom vraagt, het verwacht en eraan toe is.

GESPREKSTIPS BIJ MONITORING: PROCESVRAGEN

De algemene proces-monitoringsvraag is: *Wat houdt u momenteel bezig? Waar denkt u veel over na?*

In veel gevallen geeft het antwoord op die vraag een eerste indruk in welke fase de werkende zit.

- Duidt het antwoord erop dat de werkende erg bezig is met/peikert over problemen en klachten (als moeheid, pijn, lusteloosheid, slapeloosheid), dan betekent dit dat de werkende waarschijnlijk in de crisisfase zit.
- Blijkt uit het antwoord dat betrokkene vooral nadenkt over hoe hij/zij tot een oplossing kan komen of wat er moet gebeuren, dan zit hij/zij waarschijnlijk in de oplossingsfase.
- Is de werkende al concreet in gesprek of anderszins bezig de oplossingen te onderzoeken of uit te proberen, dan wijst dit erop dat hij/zij in de toepassingsfase zit.

Om na te gaan of de werkende binnen de fase effectief bezig is hersteltaken te vervullen, wordt een aantal fase-specifieke vragen gesteld. Voor het monitoren van de werkomgeving kan een soortgelijke set vragen gebruikt worden.

Voorbeelden fase-specifieke procesvragen

Aan werkende	Aan werkomgeving
Crisisfase	
<ol style="list-style-type: none"> 1 Wat is er gebeurd en wat betekent dat voor u?* 2 Wat is voor u een belangrijke verklaring voor het feit dat u in deze situatie terecht bent gekomen?* 3 Wat vindt u ervan dat dit (u) is gebeurd en dat u nu thuis zit? 4 Zijn er ook dingen die (desondanks) goed gaan en waar u tevreden over bent? <p>* De vragen 1 en 2 zijn voor een werkende in het begin van de crisisfase wellicht moeilijk te beantwoorden</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1 Wat is er gebeurd en wat betekent dat voor de werkzaamheden op de afdeling? 2 Wat is voor u de verklaring voor het feit dat uw medewerker in deze situatie terecht is gekomen? 3 Wat vindt u ervan dat dit met uw medewerker is gebeurd en dat hij/zij nu thuis zit? 4 Zijn er ook dingen die (desondanks) goed gaan en waar u tevreden over bent?
Oplossingsfase	
<ol style="list-style-type: none"> 1 Wat zou u willen (bereiken)? Hoe ziet een werksituatie eruit waarin u weer met plezier zou werken? 2 Wat zou er dan anders moeten? Wat zou daarvan het voordeel zijn? 3 Hoe zou een oplossing eruit kunnen zien? Wat zou dat u (of anderen) kunnen opleveren? 4 Wat zou u zelf anders kunnen doen? 5 Is dat haalbaar? Is er vanuit uw werk bereidheid? Waartoe bent u zelf bereid? 6 Welke invloed kunt u daarop hebben? Wat zou u ervoor moeten doen? 7 Wie zijn voor u belangrijke mensen in uw omgeving als gewenste situatie? 8 Wat ziet u als gunstige (bevorderende) en wat als ongunstige (belemmerende) factoren? 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Wat zou u willen (bereiken)? Hoe ziet een werksituatie eruit waarin uw medewerker weer met plezier zou werken? 2 Wat zou er dan anders moeten? Wat zou daarvan het voordeel zijn? 3 Hoe zou een oplossing eruit kunnen zien? Wat zou dat u (en de afdeling) kunnen opleveren? 4 Wat zou u zelf anders kunnen doen? 5 Is dat haalbaar? Waartoe bent u zelf bereid? 6 Welke invloed kunt u daarop hebben? Wat zou u ervoor moeten doen? 7 Wie zijn volgens u sleutelfiguren in de werkomgeving om tot de gewenste situatie te komen? 8 Wat ziet u als gunstige (bevorderende) en wat als ongunstige (belemmerende) werkfactoren?
Toepassingsfase	
<ol style="list-style-type: none"> 1 Welke dingen zijn er al veranderd in uw werk? 2 Wat doet u zelf al anders (en hoe)? 3 Wat is gelukt en wat hielp daarbij? 4 Wat werkt het best in uw situatie op dit moment? 5 Wat heeft u nog meer nodig? 6 Welke concrete afspraken heeft u kunnen maken? 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Welke dingen zijn er al veranderd in het werk? 2 Wat doet u zelf al anders (en hoe)? 3 Wat is gelukt en wat hielp daarbij? 4 Wat werkt het best in de situatie van uw medewerker op dit moment? 5 Wat heeft uw medewerker nog meer nodig? En wat heeft u nodig? 6 Welke concrete afspraken heeft u met uw medewerker kunnen maken?

GESPREKSTIPS BIJ HET VERSTERKEN VAN ZELFREGIE EN ZELFMANAGEMENT

De richtlijn bevat de stappen: oriëntatie op de situatie, diagnose, interventies en evaluatie & terugvalpreventie.

GEEN STAGNATIE – ONGECompliceerd BeLoop

Als het herstelproces binnen de tijdskaders voor het signaleren van stagnatie verloopt, geldt een terughoudend beleid. Werkende en werkomgeving worden ondersteund in zelfregie en zelfmanagement. Daarbij kan de procesbeleider in de verschillende stappen van de richtlijn een rol spelen:

STAP 1: ORIëntATIE OP DE SITUATIE (met voorbeeldvragen)

Eén van de belangrijkste aandachtspunten voor de bedrijfs- en verzekeringsarts is om het accent op de toekomst te leggen en niet te veel op het verleden. In plaats van in kaart te brengen wat er wanneer, waar en tussen wie is fout gegaan, ligt het accent op de inventarisatie van wat er moet gebeuren zodat werknemer en werk weer een werkomgeving kunnen bewerkstelligen waarin belangrijke doelen en waarden kunnen worden gerealiseerd.

Voorbeeldvragen voor de werkende	Voorbeeldvragen voor de werkomgeving
1 Wat vindt u belangrijk in uw werk en lukt het u dat ook te realiseren? (zie hulpmiddel 3, de Lijst Werk Capabilities en de bijbehorende toelichting)	1 Wat vindt uw medewerker belangrijk in het werk en lukt het hem/haar dat te realiseren? (zie hulpmiddel 3, de Lijst Werk Capabilities en de bijbehorende toelichting)
2 Hoe ziet voor u een werksituatie eruit waar u weer met plezier naar terug zou gaan?	2 Hoe ziet voor uw medewerker een werksituatie eruit waar hij/zij weer met plezier naar terug zou gaan?
3 In wat verschilt die van de huidige situatie?	3 In wat verschilt die van de huidige situatie?
4 Wat zou er moeten gebeuren om zo'n gewenste situatie voor elkaar te krijgen?	4 Wat zou er moeten gebeuren om zo'n gewenste situatie voor elkaar te krijgen?
5 Wat zou daarbij kunnen helpen?	5 Wat zou daarbij kunnen helpen?
6 Wie zou daarbij kunnen helpen?	6 Wie zou daarbij kunnen helpen?
7 Heeft u al eens eerder zoiets voor elkaar gekregen? Hoe heeft u dat toen aangepakt?	7 Heeft u al eens eerder zoiets voor elkaar gekregen? Hoe heeft u dat toen aangepakt?

STAP 2: DIAGNOSTIEK (toekomstgericht) (met voorbeeldvragen)

Ook hierbij ligt het accent op de toekomst en op krachten in plaats van op klachten. Wanneer de werkende klachten en problemen heeft waaraan niet voorbij kan worden gegaan, is erkenning ervan een belangrijke factor in het ontwikkelen van een constructieve werkrelatie. Echter, een te vroeg of te groot accent op klachten kan stagnerend werken, omdat het idee kan ontstaan dat eerst die klachten moeten verdwijnen alvorens aan oplossingen kan worden gewerkt.

Voorbeeldvragen voor de werkende	Voorbeeldvragen voor de werkomgeving
1 De moeheid die u beschrijft is natuurlijk heel vervelend. Het is een duidelijk signaal dat er veel energie 'weglekte' in uw werk. Hoe zou voor u een werksituatie eruit zien, waar u energie van krijgt?	1 Hoe ziet op het werk een situatie eruit waar uw medewerker energie van krijgt? Hoe zou die kunnen worden bereikt?
2 Moe worden van je werk is op zich niet erg, maar je moet wel weer kunnen opladen. Hoe zou een situatie eruit zien waar dat weer lukt? Hoe zou die kunnen worden bereikt?	2 Hoe kunt u uw medewerker ondersteunen om dit bij u aan te kaarten/met u te bespreken?
3 Hoe is het u ondanks uw klachten toch gelukt om dit allemaal aan te kaarten bij uw leidinggevende?	

STAP 3: INTERVENTIES

Bij een ongecompliceerd beloop is de arts terughoudend met interventies. Het adagium 'zo weinig als mogelijk en zo veel als nodig' geeft optimaal ruimte aan zelfregie en zelfmanagement. Soms kunnen interventies ook bij een ongecompliceerd beloop een steuntje in de rug geven. Zie voor tips bij interventies de hulpmiddelen 7 tot en met 11.

STAP 4: EVALUATIE EN TERUGVALPREVENTIE (met voorbeeldvragen)

In de evaluatie wordt besproken wat de werkende en de werkomgeving hebben geleerd en wat zij anders gaan doen. Een begeleiding waarin de werkende de zelfregie en het zelfmanagement weer leert opbouwen en zich bewust wordt van wat hij/zij wil bereiken en hoe daar te komen, is op zichzelf al een effectieve terugvalpreventie. In een afsluitend gesprek worden deze 'leermomenten' geëxpliciteerd.

Voorbeeldvragen voor de werkende	Voorbeeldvragen voor de werkomgeving
1 Wat heeft u geleerd van deze episode?	1 Welke signalen herkent u als leidinggevende in algemene zin en bij deze werkende?
2 Wat gaat u anders doen?	2 Welke afspraken zijn er gemaakt over hoe de betrokken werkende signalen kan uitwisselen met u c.q. zijn/haar omgeving?
3 Wanneer gaat er bij u een belletje rinkelen dat het misschien weer mis gaat?	3 Is er structureel overleg over belangrijke zaken in het werk?
4 Wat doet u als dat belletje weer gaat rinkelen?	4 Wat doet u wanneer er opnieuw signalen komen?
5 Heeft u het idee dat u voor u belangrijke doelen en waarden in het werk kunt realiseren?	5 Uitgaande van 'voorkomen is beter dan genezen': welke preventieve acties onderneemt u om psychische problemen bij uw medewerkers te voorkomen?
6 Hoe gaat u met regelmaat checken of u nog voldoende waarde in uw werk vindt?	6 Welke afspraken zijn er over de toegankelijkheid
7 Wat kan u helpen om naar uw idee goed te kunnen blijven functioneren?	
8 Wie kan u helpen om naar uw idee goed te kunnen blijven functioneren?	

WEL STAGNATIE – GECOMPLICEERD BELOOP

Als het herstelproces stagneert, zal de arts de structuur van de richtlijn aanhouden om betrokkene te steunen in het weer greep krijgen op het proces.

STAP 1: ORIËNTATIE OP DE SITUATIE (met voorbeeldvragen)

Bij stagnatie ligt het accent zwaarder op wat bevorderende of belemmerende factoren zijn op persoonlijk en op werkniveau om tot (functionerings)herstel te komen. Wat staat in de weg om tot zelfregie en zelfmanagement te komen en de hersteltaken te vervullen? Welke acties zijn door de werkende en/of de werkomgeving al ondernomen en waarom leiden ze (vooralsnog) niet tot het gewenste resultaat? Wat kan er nog meer gedaan worden? Bij stagnatie kan het zinvol zijn naar het verleden terug te kijken, met name om te zien of daar oorzaken liggen voor het stagnerend beloop. Op basis van deze inventarisatie wordt het accent vervolgens gelegd op de toekomst en mogelijke acties.

Check of de werkende ook vindt dat er stagnatie is. Bij verschil van mening moet eerst consensus worden bereikt. Dat kan met openingen als: "Fijn dat u het gevoel hebt dat het goed gaat; ik trok de conclusie vooral op grond van dat u zei dat u nog steeds de hele dag extreem moe bent en niet van de bank afkomt. Hoe kijkt u daar tegenaan?"

Voorbeeldvragen voor de werkende	Voorbeeldvragen voor de werkomgeving
1 Uit wat u vertelt, merk ik op dat het u moeite kost weer greep te krijgen op uzelf en op de situatie. Hoe kijkt u daar tegenaan?	1 Uit wat uw medewerker vertelt, merk ik op dat het moeite kost weer greep te krijgen op zichzelf en op de situatie. Hoe kijkt u daar tegenaan?
2 Wat is daar volgens u de oorzaak van?	2 Wat is daar volgens u de oorzaak van?
3 Welke problemen of belemmeringen spelen daarbij een rol?	3 Welke problemen of belemmeringen spelen daarbij volgens u een rol?
4 Ik maak me wat zorgen over hoe het met u gaat. Vindt u het goed dat ik u daar wat over vertel?	4 Heeft u al eens eerder zo'n situatie met een medewerker meegemaakt? Wat heeft toen geholpen?
5 Wat zou u op dit moment het liefste willen?	5 Hoe moet uw werksituatie er dan uitzien?
6 Heeft u al eens eerder in zo'n situatie gezeten? Wat heeft toen geholpen?	6 Wat zou daarbij kunnen helpen?
7 Wat zou er moeten gebeuren om weer greep op uw herstelproces te krijgen?	7 Wie zou daarbij kunnen helpen?
8 Hoe moet uw werksituatie er dan uitzien?	8 Heeft u al eens eerder zoiets voor elkaar gekregen? Hoe heeft u dat toen aangepakt?
9 Wat heeft u nodig om weer aan het werk te gaan?	
10 Wat zou u bij het herstelproces en/of werkherleving kunnen helpen?	
11 Wie zou u bij het herstelproces en/of werkherleving kunnen helpen?	

STAP 2: DIAGNOSTIEK (toekomstgericht) (met voorbeeldvragen)

Te veel problemen kunnen stagnatie veroorzaken en ertoe leiden dat de werkende geen overzicht en dus geen grip krijgt. De stagnatie kan ook worden veroorzaakt door een 'angel' op klachtniveau, bijvoorbeeld depressieve of angstklachten. Dan is er vaak sprake van een stoornis in de zin van de DSM. Zie voor de criteria daarvan hulpmiddel 5.

Voorbeeldvragen voor de werkende	Voorbeeldvragen voor de werkomgeving
1 Wat is volgens u de oorzaak van de situatie waar u nu in zit?	1 Wat is volgens u de oorzaak van de situatie waarin de medewerker nu zit?
2 Heeft u eerder een periode van psychische klachten doorgemaakt, bijvoorbeeld een depressie, hevige angstklachten of andere klachten? Wat heeft u toen geholpen?	2 Wat moet er volgens u gebeuren om weer greep op het herstel(proces) te krijgen?
3 Hebben uw ouders of zussen en broers wel eens een depressie of een ander psychisch ziektebeeld doorgemaakt?	3 Wat heeft u nodig om uw medewerker te ondersteunen bij werkherleving?
4 Zou u begeleid willen worden voor uw (sombere, angstige) klachten?	
5 Heeft u wel eens eerder begeleiding voor uw klachten gehad? Hoe heeft u dat ervaren?	
6 Wat moet er volgens u gebeuren om weer greep op uw herstel(proces) te krijgen?	
7 Wat heeft u nodig om weer aan het werk te gaan?	

STAP 3: INTERVENTIES

Zie voor tips bij interventies de hulpmiddelen 7 t/m 11.

STAP 4: EVALUATIE EN TERUGVALPREVENTIE (voor voorbeeldvragen zie boven bij 'geen stagnatie')

Dit aspect verschilt niet tussen een beloop zonder stagnatie en met stagnatie.