

Ziekteverzuim door psychische klachten: begeleiding op basis van de persoonlijke gebruiksaanwijzing

A.H.M. Bakker

In de verzuimbegeleiding van ziekteverzuim door psychische klachten wordt in de medische diagnostiek veelal afgegaan op de klachtenpresentatie en het zelfbeeld van de betrokkene. Het accent ligt op het in kaart brengen van 'psychische ziektebeelden'. In dit artikel zijn handvatten voor bedrijfsarts en leidinggevende beschreven om in een traject van herstel en re-integratie ook oog te hebben voor de structuur van de persoonlijkheid.

EEN GOEDE DIAGNOSE IS HET HALVE WERK

De praktijk leert dat bij verzuimbegeleiding en arbeidsre-integratie bij psychische klachten de zelfrapportage en beschrijving van de eigen problematiek door de medewerker leidend zijn. Wanneer er besloten wordt tot een vorm van diagnostiek, dan wordt met name gebruikgemaakt van vragenlijsten die het zelfbeeld en de klachtenbeleving van de persoon meten. Dit heeft als risico dat klachten over- of ondergerapporteerd worden, al naargelang het zelfbeeld en de zelfpresentatie van de betrokkene. Er dreigt dan uitsluitend een beeld te worden gevormd van wat zich voor op het toneel afspeelt. Een kijkje achter de schermen van de persoonlijkheid wordt zo niet gegeven. Terwijl juist de persoonlijke innerlijke mechanismen (voortaan zelfmanagement genoemd) van zelfsturing, zelfcontrole, draagkracht en integratie bepalen hoe een persoon met zijn werkomgeving omgaat en reageert op (taak)eisen. Nu zou dit allemaal niet zo erg zijn wanneer het zelfbeeld en de presentatie naar buiten in overeenstemming zouden zijn met de innerlijke mechanismen van zelfmanagement. Echter de praktijk leert dat dit niet altijd het geval is en dat een (groot) verschil in zelfpresentatie en vaardigheden in zelfmanagement de persoon kwetsbaar maken voor ziekteverzuim én andere problemen in een adequaat functioneren in zijn loopbaan. Daarnaast kan het voor de leidinggevende zeer verwarrend zijn te merken dat een medewerker onvoldoende in staat is op zijn opleidingsniveau te functioneren. Een medewerker kan de inhoudelijke kant van het werk dan weliswaar op intellectueel niveau aan, maar is

onvoldoende in staat te opereren in de context van het werk. Hij schiet dan bijvoorbeeld tekort in vaardigheden in werkplanning, het hanteren van stress, het functioneren binnen een team en leidinggeven. Het is dan van belang om vast te stellen in hoeverre deze vaardigheden aan te leren zijn óf dat er sprake is van een mismatch tussen persoonlijkheid en functie of dat er sprake is van een persoonlijk tekort. Cognitieve capaciteiten komen pas uit de verf wanneer de persoon in staat is zichzelf adequaat te managen.

Een vroegtijdig antwoord op deze vraag voorkomt vergeefse inzet van de medewerker, bedrijfsarts en leidinggevende in het streven naar een te hoog gegrepen re-integratiedoel.

EEN PRAKTISCHE VERTAALSLAG

Balans & Impuls is een landelijk opererend psychologisch training- en adviesbureau dat gebruikmaakt van de Dynamische Theoriegestuurde Persoonlijke Diagnostiek. Deze diagnostiek werd ontwikkeld en beschreven door E.H.M. Eurelings-Bontekoe en W.M. Snellen^{1,4} en is onderwerp van verder wetenschappelijk onderzoek.^{5,6} Deze vorm van psychodiagnostiek wordt met name frequent toegepast in de geestelijke gezondheidszorg. Balans & Impuls heeft deze diagnostiek vertaald naar de praktijk van psychologische begeleiding en advisering bij verzuim en re-integratie.

De innerlijke dynamiek van de persoonlijkheid wordt bepaald door de verhouding tussen de mate van persoonlijke kwetsbaarheid, impulsiviteit, zelfcontrole en integratiemogelijkheden. Om dit te onderzoeken worden door een daarvoor specifiek geschoolde psycholoog een diagnostisch interview en persoonlijkheidstesten afgenomen. In het diagnostisch interview wordt het privé- en professioneel functioneren in het heden en verleden in kaart gebracht. Welke stress- en energiebronnen hebben het functioneren mede bepaald? Hierbij wordt bekeken welke stijl van probleemoplossing de persoon hanteert en van welke innerlijke mechanismen hij gebruikmaakt om met de eisen van het leven om te gaan.

PSYCHISCH VERZUIM,
RE-INTEGRATIE,
PERSOONLIJKHEIDS-
DIAGNOSTIEK,
GRONDPATRONEN,
PERSOONLIJKHEIDS-
STRUCTUUR

Hoe hoger de testcores zijn op kwetsbaarheid en impulsiviteit in verhouding tot zelfcontrole en integratiemechanismen, des te meer is er sprake van een kwetsbare persoonlijkheid met een sterke gevoeligheid voor prikkels uit de omgeving en een geringe frustratietolerantie. De mate waarin de innerlijke dynamiek zichtbaar is voor de buitenwereld wordt bepaald door het zelfbeeld en zelfpresentatie. Om zicht te geven op de betekenis van de wijze waarop de persoon omgaat met zichzelf en zijn omgeving worden vier grondpatronen beschreven. Daarbij worden ook suggesties gegeven welke wijze van aansturing door de bedrijfsarts en de leidinggevende aan te raden is. Deze handvatten zijn bedoeld om valkuilen in de onderlinge communicatie te voorkomen, om de persoon aan te spreken op zijn sterke kanten en te begrenzen in ineffectief gedrag.

Wanneer deze handvatten niet toereikend zijn om te komen tot een gezonde samenwerking en gezond functioneren, raden we aan het advies of begeleiding van een professional in te roepen.

Het risico van de beschrijving van deze grondpatronen is dat deze aan de persoon als geheel onvoldoende recht doen. Het doel is dan ook niet iemand een stempel op te plakken, maar om zowel de medewerker, de bedrijfsarts en de leidinggevende houvast te geven door het leren kennen van 'de gebruiksaanwijzing' van de persoon. De gekozen grondpatronen zijn bedoeld ter verheldering.

GRONDPATRONEN IN HET OMGAAN MET ZICHZELF EN DE OMGEVING DIE BELEMMEREND KUNNEN WERKEN

De serieuze denker

Een medewerker met patronen van de serieuze denker is een zeer gewetensvol, plichtsgetrouw en gedisciplineerd persoon. Het zijn in een bedrijf vaak de beste medewerkers die weinig aandacht vragen en een grote inzet tonen. De andere kant is dat het plichtsbesef en de gewetensvolheid de medewerker te veel bedrukken en benauwen (als in een strak korset). De persoon voelt zich gauw gespannen en kan over zaken piekeren. Hij is bang fouten te maken en kritiek kan hard aankomen. De mate van perfectionisme kan ten koste gaan van de productiviteit. Verder heeft deze persoon behoefte aan duidelijkheid, structuur en

een bekende vertrouwde omgeving en activiteiten. Hij zal moeite hebben zich flexibel op te stellen. Veranderingen in taken, in het team of binnen de leiding zullen spanning en onzekerheid oproepen. Deze persoon zal zich gauw schuldig voelen en schamen, wanneer zijn functioneren in zijn eigen ogen tegenvalt. Wanneer er problemen zijn op het werk zal hij altijd eerst kijken naar eigen tekortschieten of falen en pas later naar het aandeel van de omgeving kijken.

De leidinggevende kan het beste aansturing geven door:

- I het geven van complimenten en waardering (zeker omdat de persoon er zelf weinig om vraagt);
- I het geven van zekerheid en duidelijkheid over onder andere taken, verantwoordelijkheden en verwachtingen;
- I het verstrekken van informatie en geven van steun bij veranderingen;
- I regelmatig gepland werkoverleg met de medewerker te hebben.

De bedrijfsarts kan bij herstel en re-integratie alert zijn op:

- I het bieden van een duidelijk plan en structuur in opbouw van uren en werkinhoud;
- I het kijken naar een realistische belasting en takenpakket, aangezien deze personen veel verantwoordelijkheden en werk naar zich toetrekken;
- I het afremmen in een te groot plichtsbesef en verantwoordelijkheidsgevoel naar het bedrijf;
- I het feit dat deze personen hun problematiek bescheiden presenteren, waardoor de indruk kan bestaan dat 'het wel meevalt'. Echter wanneer dergelijke stevige persoonlijkheden uitvallen, zijn de klachten dikwijls ernstig.

De impulsieve doener

Een medewerker met grondpatronen van de impulsieve doener is: enthousiast, actief, ongeduldig en grenzeloos. Het zijn personen die graag op de voorgrond staan en bewonderd willen worden door anderen. Ze beloven van alles en maken weinig af. Ze zijn op zichzelf gericht, zijn bezig met het realiseren van eigen doelen en belangen en zullen moeite hebben om rekening te houden met anderen. Er wordt weinig nagedacht over het effect van het eigen gedrag op anderen. Er is moeite om van eigen fouten te leren. Zij verdragen weinig persoonlijk falen en kritiek. De persoon heeft moeite verantwoordelijkheid te nemen voor zijn eigen gedrag en geeft gauw

anderen de schuld van zaken. In het werk zal deze persoon afwisseling, uitdaging en sensatie zoeken. Echter, de persoon zal gezien de gebrekkige vaardigheden in zelfmanagement niet goed uit de verf komen in een leidinggevende rol en het best functioneren in meer taakgericht werk. De productiviteit zal wisselend zijn en sterk onderhevig aan de stemming van dat moment.

De leidinggevende kan het beste aansturing geven door:

- I een daadkrachtige en gedisciplineerde opstelling: de leidinggevende geeft de grenzen aan die de persoon zelf te weinig heeft;
- I het maken van duidelijke werkafspraken en het controleren van uitvoering hiervan;
- I het toebedelen van duidelijke taken met een zichtbaar resultaat;
- I de medewerker direct te corrigeren wanneer hij onvoldoende rekening houdt met behoeften en grenzen van anderen;
- I rekening te houden met het feit dat het ambitieniveau van de persoon hoger ligt dan hij naar zijn vaardigheden waar kan maken.

De bedrijfsarts kan bij herstel en re-integratie alert zijn op:

- I de sterke neiging de oorzaken en oplossingen van de ziekte buiten zichzelf te leggen: anderen worden gemobiliseerd tot actie;
- I mogelijke overdrijving van de psychische klachten, om anderen tot actie te bewegen en zelf ontzien te worden;
- I kans op terugval: het herstel kan met bijvoorbeeld psychologische begeleiding vlot verlopen, maar geleerde vaardigheden beklippen moeilijk;
- I het belang dat er grenzen worden gesteld aan impulsief gedrag en eisen worden gesteld aan de output en kwaliteit van het werk.

De innemende (schijn)sterke

Een medewerker met grondpatronen van de innemende (schijn)sterke is een persoon die van buiten stevig en solide lijkt. De persoon wekt de indruk dat hij bergen kan verzetten. Hij kan zich goed aanpassen aan wat een situatie van hem vraagt. Echter, naarmate de leidinggevende langer met deze persoon samenwerkt, krijg hij de indruk dat hij 'naar de mond wordt gepraat'. De stevigheid is schijn. Het is een persoon die dikwijls op een handige manier veel aandacht, steun en bevestiging vraagt. Vaak doet hij dat door zich in eerste instantie overmatig betrokken te voelen en meer te doen dan wat er van hem wordt gevraagd. Dit in de hoop waardering te ontvan-

gen. Het is echter een bodemloze put, elke investering die je doet als leidinggevende beklippt niet en verdwijnt in het niets. Echter wanneer je als leidinggevende zijn wensen en behoeften niet inwilligt, krijg je te maken met een zeer boze of verongelijkte reactie. De medewerker kan je direct boos en teleurgesteld aanspreken of gaan lopen mokken en je uit de weg gaan. Een andere mogelijkheid is dat het ongenoegen wordt vertaald in lichamelijke spanningsklachten. Aangezien de leidinggevende deze problemen wil voorkomen, gebeurt het in de praktijk nogal eens dat de leidinggevende deze medewerker toch zijn zin geeft. De persoon heeft vaak een zeer positief beeld van zichzelf. Hij zal kritiek niet kunnen hanteren en moeite hebben om naar zijn eigen aandeel in situaties te kijken. Deze medewerker zal veel energie, tijd en aandacht van leidinggevende en collega's vragen, alvorens zelf tot actie te komen in het werk. De werkprestaties blijven dikwijls onder de maat, tenzij de persoon zich vast kan bijten in een bepaald specialisme en hierin uit kan blinken.

De leidinggevende kan het beste aansturing geven door:

- I een daadkrachtige en gedisciplineerde opstelling;
- I duidelijke afspraken te maken over de inspanningen en resultaten die hij van de medewerker verwacht;
- I de medewerker te negeren en laten betijen bij mokkend gedrag;
- I complimenten en waardering te geven bij daadwerkelijke prestaties;
- I de medewerker te stimuleren zichzelf te helpen door eigen oplossingen te bedenken, zichzelf te complimenteren en moed in te spreken. Wanneer de leidinggevende te veel tegemoetkomt aan de voortdurende behoefte aan steun en bevestiging zal het deze persoon afhankelijk en ontevreden maken.

De bedrijfsarts kan bij herstel en re-integratie alert zijn op:

- I het duidelijk uitspreken van verwachtingen en activiteiten die de medewerker zelf moet ondernemen om tot herstel te komen;
- I het ontwikkelen van ziekte winst: klachten kunnen worden aangezet vanuit een behoefte aan aandacht en ontzien te worden;
- I het aanleren van praktische handvatten om psychische klachten op het werk te hanteren;
- I boosheid jegens zowel bedrijfsarts als leidinggevende wanneer ze (realistische) eisen stellen: het is van belang de medewerker te wij-

I De lezer krijgt handvatten aangereikt om verzuim door psychische klachten te begeleiden naar de structuur van de persoonlijkheid.

zen op de langetermijnvoordelen van re-integratie;

- I onrealistisch hoge eisen die mogelijk door de medewerker gesteld worden aan de leidinggevende;
- I een duidelijk plan in opbouw van uren en verantwoordelijkheden. En verder kan hij de vraag meenemen of de medewerker voldoende capaciteiten heeft om in de functie te functioneren in het geheel.

De open, gevoelige

Een medewerker met grondpatronen van 'de open, gevoelige' is een persoon die zeer open staat voor alles wat er gebeurt in zijn omgeving. Verder staat hij ook in sterke mate open voor gevoelens en ideeën uit zijn eigen belevingswereld. Hij neemt alles in zich op totdat hij overloopt. De mate van openheid doet vermoeden dat hij de prikkels van buiten ook goed kan verwerken. Deze vaardigheden schieten echter tekort, de persoon heeft een 'kwetsbaar ik'. Hij is daardoor makkelijk beïnvloedbaar door anderen. Hij zal zich gauw bang en gespannen voelen. Hij zal assertiviteit en het aangaan van conflicten uit de weg gaan, omdat hij de spanning die dit oproept moeilijk kan verdragen. Onder druk kan hij echter impulsief reageren en kan zichzelf hierbij moeilijk in de hand houden. Hij zal moeite hebben met het ordenen van zijn werk, prioriteiten stellen en keuzes maken. Deze persoon functioneert het meest stabiel en ontspannen wanneer er in de omgeving ook sprake is van stabiliteit en ontspanning. Het werken in een rustige werkruimte en zo min mogelijk intensieve contacten met andere mensen voorkomen dat de persoon overprikkeld raakt. Opvallend is dat deze juist kwetsbare mensen ook vaak te trots zijn om hun kwetsbaarheid toe te geven. Ze kunnen zichzelf daardoor overschatten of zich door anderen laten overschatten. Verder kunnen deze mensen sneller ontregeld raken bij veranderingen of stress in de privé- en/of werkomgeving. Wanneer een leidinggevende alert is op het bieden van rust en structuur kan uitval worden voorkomen.

De leidinggevende kan het beste aansturing geven door:

- I een coachende stijl van leidinggeven, waarin steun en hartelijk meeleven belangrijk zijn;
- I het geven van duidelijke taken en structuur in een ontspannen en rustige werkomgeving;
- I de medewerker taakgericht te laten werken en geen al te groot appel te doen op sociale en emotionele vaardigheden;
- I de persoon mede helpen af te remmen en

grenzen te stellen wanneer deze overprikkeld raakt;

- I een collegiale werksfeer.
- De bedrijfsarts kan bij herstel en re-integratie alert zijn op:*
- I het bieden van rust, structuur en veiligheid in de werkcontext;
 - I de inrichting van de werkplek: een dergelijk persoon is gevoelig voor invloeden, prikkels en veranderingen; een rustige werkruimte, bij voorkeur alleen is daarom aan te raden;
 - I een hoog angstniveau waarmee een dergelijk persoon dikwijls leeft, wat concentratie en productiviteit kan belemmeren;
 - I mogelijke stagnatie van re-integratie. Daarbij is het raadzaam een consult bij een psycholoog en psychiater te overwegen.

De bovenbeschreven grondpatronen kunnen ook in een gemengde vorm voorkomen. Er is als het ware sprake van meerdere lagen in de persoon. Bijvoorbeeld een combinatie van een presentatie als 'serieuze denker' naar buiten en meer achterliggend een 'innemende (schijn)sterke'. Of een mengvorm van de 'innemende (schijn)sterke' en 'impulsieve doener'.

In de methodiek die Balans & Impuls heeft ontwikkeld, worden de diagnostiek en de daaruit voortvloeiende adviezen altijd besproken in een 'ronde-tafeloverleg'. Bij dit overleg zijn de betreffende medewerker, zijn leidinggevende, personeelsfunctionaris, bedrijfsarts en psycholoog betrokken. Er wordt in dit overleg vanuit gegaan dat ieder zijn eigen ervaringen meebrengt en een eigen visie heeft op de situatie. Het is belangrijk deze naast elkaar te leggen. De psycholoog geeft in samenwerking met de medewerker uitleg over de voor het werk relevante aspecten van de diagnostiek en adviezen voor herstel en re-integratie. Het overleg is echter ook een moment van collegiale bezinning en het bepalen van een koers. Het is de bedoeling dat zowel medewerker als leidinggevende leren van het verzuim en/of disfunctioneren door psychische klachten.

LUISTEREN NAAR GRONDPATRONEN IN EEN BEDRIJFSMEDISCH CONSULT

Het is aan te raden in een bedrijfsmedisch consult naast een klachteninventarisatie vooral te luisteren naar de wijze waarop de persoon in het leven staat en de klachten hanteert. Belangrijke grondpatronen om op te letten zijn: mate van autonomie en afhankelijkheid, functie van de klachten,

dragen van verantwoordelijkheid thuis en op het werk, weerbaarheid, zelfreflectie en zelfinzicht, actiegerichtheid, vaardigheden in het leggen en onderhouden van contacten, zelfstandig scheppen van orde en structuur, mate van 'innerlijke motor' of functionerend op prikkels uit de omgeving, de balans in geven en ontvangen (van tijd, aandacht, inzet, toewijding) zowel in de privé- als werksituatie.

Deze informatie kan voor deze specifieke persoon behulpzaam zijn om een koers uit te zetten in de doelen en werkwijze bij herstel en re-integratie. Verder kan de bedrijfsarts met kennis van deze grondpatronen attent zijn op valkuilen in de interactie van deze persoon met hemzelf en de leidinggevende.

LITERATUUR

1. Eurelings-Bontekoe EHM, Snellen WM. Dynamische persoonlijkheidsdiagnostiek. Amsterdam: Harcourt International, 2003.
2. Eurelings-Bontekoe EHM, Snellen WM. Psychodiagnostische methoden bij volwassenen. In: W. Everaerd et al. (red.), Handboek klinische psychologie. Houten: Bohn, Stafleu van Loghum, 2005, pp. 2-32.
3. Eurelings-Bontekoe EHM, Snellen WM. Persoonlijkheidsvragenlijsten. In: C. de Ruiter, M. Hildebrand (red.), Handboek psychodiagnostiek. Amsterdam: Harcourt International, 2006, pp. 21-59.

AANKONDIGING VIJFDE TBV-CONGRES

Noteer alvast in uw agenda

VIJFDE TBV-CONGRES

Vrijdag 30 november 2007

Psychotrauma en werk: vroeg onderkennen en goed behandelen

Het 5e TBV-congres gaat over een zeer actueel en inhoudelijk thema, namelijk psychotrauma, met volop aandacht voor de praktijk.

Veel mensen worden geconfronteerd met traumatische gebeurtenissen zoals agressie, een geweldsmisdrijf, een verkeersongeval of een zelfdoding. Sommige beroepsbeoefenaren lopen een verhoogd risico zoals militairen, politiemensen, brandweerlieden, treinmachinisten en ambulancepersoneel. De cliënten ervaren daarbij problemen in hun functioneren die uiteindelijk kunnen leiden tot langdurig ziekteverzuim of zelfs blijvende invalidering.

Het congres biedt, door de samenwerking met Centrum '45, actuele kennis op het gebied van diagnostiek en behandeling. Gerenommeerde deskundigen zullen hierover aan het woord komen. In de middag vinden parallelsessies plaats over onderwerpen als voorlichting en preventie bij incidenten, diagnostiek, EMDR en arbeidsre-integratie.

Locatie: De Heerlijkheydt, Ermelo.

Inlichtingen: www.tbv-online.nl/congres.

4. Eurelings-Bontekoe EHM, Snellen WM. Theoriegestuurde integratieve psychodiagnostiek in de eerstelijnsgezondheidszorg. In: E. Lamers, F. Bosch, L. Hinderink, C. Verschuren (red.), Handboek psychologie in de eerste lijn. Amsterdam: Harcourt Book Publishers, 2006, pp. 79-94.
5. Eurelings-Bontekoe EHM, Koelen JA. De verhouding tussen de NVM-schalen. Ernstige psychopathologie en somatisatie: somatisatie als affectregulator en marker voor sociale (in)competentie. Tijdschr Klinische Psychol (geaccepteerd).
6. Eurelings-Bontekoe EHM, Onnink A, Williams M, Snellen WM. A new approach to the assessment of structural personality pathology. Theory driven profile interpretation of the Dutch Short Form of the MMPI. New Ideas Psychol (geaccepteerd).

PERSONALIA

Mw. drs. Heilwine A.H.M. Bakker is directeur Balans & Impuls en GZ psycholoog NIP.

CORRESPONDENTIEADRES

Mw. drs. A.H.M. Bakker, Balans & Impuls, Postbus 95317, 2509 CH Den Haag.
E-mail: hbakker@balans-en-impuls.nl
Website: www.balans-en-impuls.nl