

# Handboek coachen bij stress en burn-out

*Begeleiden naar mentale vitaliteit*

Annita Rogier

**Boom**

# Inhoud

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Inleiding</b>  | <b>9</b>  |
| De magie van coachen bij stress en burn-out                   | 9         |
| Opbouw van het boek   | 12        |
| Je wordt geen coach door alleen een boek te lezen             | 12        |
| <br>  |           |
| <b>Deel 1 Theoretisch kader</b>                               | <b>13</b> |
| <br>  |           |
| <b>1 Het kader van coachen bij stress en burn-out</b>         | <b>14</b> |
| 1.1 Stress, overspannenheid en burn-out                       | 14        |
| 1.2 Stress- en burn-outcoaching                               | 23        |
| 1.3 Het wettelijk kader en procedures rond stress en burn-out | 47        |
| 1.4 Competenties van de stress- en burn-outcoach              | 54        |
| <br>  |           |
| <b>2 Stress en burn-out</b>                                   | <b>56</b> |
| 2.1 Hoe ontstaat een burn-out?                                | 58        |
| 2.2 Symptomen en verloop van een burn-out                     | 61        |
| 2.3 Het verloop van de klachten                               | 67        |
| 2.4 Fysiologische stressmechanismen                           | 70        |
| 2.5 De systematische aanpak van burn-out                      | 78        |
| 2.6 Complicerende factoren bij herstel                        | 81        |

|               |   |            |
|---------------|---|------------|
| <b>Deel 2</b> | <b>Praktijk: aanpak volgens het achtstappenplan</b>       | <b>85</b>  |
| <b>Stap 1</b> | <b>Oriëntatie</b>   | <b>93</b>  |
| 1.1           | Inleiding   | 93         |
| 1.2           | Oriënterend gesprek met de werkgever                      | 108        |
| <b>Stap 2</b> | <b>Eerste analyse van stressklachten en stressbronnen</b> | <b>112</b> |
| 2.1           | Inleiding   | 112        |
| 2.2           | De huidige toestand van de coachee                        | 113        |
| 2.3           | De stresshistorie   | 115        |
| 2.4           | Stressdagboek   | 116        |
| 2.5           | Herkennen en erkennen van het probleem                    | 120        |
| 2.6           | Uitdiepen van stressbronnen en energielekken              | 121        |
| 2.7           | Afstand nemen van stressbronnen en energielekken          | 128        |
| 2.8           | Werken aan herstel  | 129        |
| <b>Stap 3</b> | <b>Herstellen van energie en fysieke conditie</b>         | <b>133</b> |
| 3.1           | Inleiding   | 133        |
| 3.2           | Slapen, voeding, leef- en werkgewoonten, beweging         | 136        |
| 3.3           | Rust en rustgevers  | 142        |
| 3.4           | Ontspannen  | 144        |
| 3.5           | Sociale contacten en steun                                | 152        |
| 3.6           | Dagstructuur  | 155        |
| <b>Stap 4</b> | <b>Omgaan met stress en emoties</b>                       | <b>155</b> |
| 4.1           | Inleiding   | 155        |
| 4.2           | Analyse van de stresscoping                               | 156        |
| 4.3           | Rationeel-emotieve training: leren relativeren            | 162        |
| 4.4           | Omgaan met emoties  | 180        |
| <b>Stap 5</b> | <b>Versterken van competenties</b>                        | <b>206</b> |
| 5.1           | Inleiding   | 206        |
| 5.2           | Competentie: zelfvertrouwen                               | 207        |
| 5.3           | Competentie: assertiviteit                                | 214        |
| 5.4           | Competentie: stressbestendigheid                          | 220        |

|               |   |            |
|---------------|---|------------|
| 5.5           | Competentie: doseren  | 222        |
| 5.6           | Competentie: zelforganisatie, plannen en prioriteiten stellen     | 224        |
| <b>Stap 6</b> | <b>Levensmissie, talenten en drijfveren</b>                       | <b>235</b> |
| 6.1           | Inleiding   | 235        |
| 6.2           | Wie ben ik? Levensmissie  | 236        |
| 6.3           | Wat wil ik? Drijfveren  | 242        |
| 6.4           | Wat kan ik? Talenten  | 247        |
| <b>Stap 7</b> | <b>Match met sociale omgeving en werk</b>                         | <b>256</b> |
| 7.1           | Match met sociale omgeving: privé-situatie en sociale rollen      | 256        |
| 7.2           | Match met werk  | 265        |
| <b>Stap 8</b> | <b>Werkhervatting, terugvalpreventie en follow-up</b>             | <b>274</b> |
| 8.1           | Inleiding   | 274        |
| 8.2           | Eerste stap naar werkhervatting                                   | 274        |
| 8.3           | Werkhervatting  | 277        |
| 8.4           | Stabiliseren en terugvalpreventie                                 | 282        |
| 8.5           | Follow-up, afsluiting en rapportage                               | 284        |
| <b>Deel 3</b> | <b>Organisaties adviseren over aanpak van overmatige werkdruk</b> | <b>285</b> |
| <b>1</b>      | <b>Medewerkers</b>  | <b>286</b> |
| <b>2</b>      | <b>Managers en teams</b>  | <b>289</b> |
| 2.1           | Stressverschijnselen herkennen                                    | 289        |
| 2.2           | Wie kan spanningsklachten krijgen?                                | 291        |
| 2.3           | Stress bespreekbaar maken   | 292        |
| 2.4           | Stressbronnen analyseren  | 293        |
| 2.5           | Hoe kunnen managers uitval voorkomen?                             | 295        |
| 2.6           | Wat kan de manager doen bij stressgerelateerd ziekteverzuim?      | 296        |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| <b>3</b> | <b>Organisatie, directie en hr</b>                                      | <b>298</b> |
| 3.1      | Verplichtingen  | 298        |
| 3.2      | Risico-inventarisatie en werkdrukmeting                                 | 299        |
| 3.3      | Organisatiemaatregelen  | 300        |
| 3.4      | Voorbeelden van maatregelen op organisatieniveau                        | 302        |
|          | <b>Tot slot</b>   | <b>306</b> |
|          | <b>Over de auteur</b>   | <b>307</b> |
|          | <b>Woord van dank</b>   | <b>307</b> |
|          | <b>Bijlage: voorbeelden van instrumenten voor risico-inventarisatie</b> | <b>308</b> |
|          | <b>Over de opleiding tot gecertificeerd stress en burn-outcoach</b>     | <b>310</b> |
|          | <b>Literatuur en verder lezen</b>                                       | <b>312</b> |

# Inleiding

Dit boek biedt een praktische ondersteuning bij het coachen van mensen met spanningsklachten. Het reikt een zeer complete en praktische methode aan voor de aanpak van stress, overspanning en burn-out. Het is het eerste handboek specifiek voor *coaches*.

Onderscheidende kenmerken van de methode zijn:

- ✓ wetenschappelijke fundering, gebaseerd op recent onderzoek;
- ✓ systematische, integrale aanpak: zowel werkgerelateerde stressbronnen als privéstressoren komen aan bod;
- ✓ fundamentele aanpak: aandacht voor onderzoek naar waarden en levensmissie;
- ✓ duurzaam resultaat: aandacht voor de ontwikkeling van de competentie stressbestendigheid en samenhangende talenten en competenties, en aandacht voor terugvalpreventie;
- ✓ aandacht voor loopbaanonderzoek en match met de functie;
- ✓ handvatten om de betrokken organisatie te adviseren over preventie en curatie van overmatige werkdruk in de organisatie;
- ✓ veel praktische oefeningen.

## De magie van coachen bij stress en burn-out

Je bent coach of je wilt het graag worden. Steeds meer mensen met stressklachten doen een beroep op jou. Je wilt ze verantwoord helpen. Misschien ben je zelf door een burn-out gegaan en wil je anderen helpen met jouw ervaring. Je beseft dat het coachen van mensen met stress of burn-out een grote verantwoordelijkheid is. Je pakt de coaching op dit moment misschien eerder intuïtief aan. Je zou graag meer handvatten, tips en tools hebben om gestructureerd en trefzeker jouw coachees (mensen die participeren aan coaching) te kunnen helpen. Mogelijk heb je als zelfstandig coach, therapeut, arts of psycho-

loog al veel ervaring met het coachen van mensen met stressklachten. Wellicht wil jij ook weten hoe je organisaties kunt helpen beter om te gaan met werkdruk. Het aantal mensen met stress- en burn-outklachten groeit. Waar een probleem is, bieden mensen hulp, maar niet alle aangeboden hulp is effectief. Coachees zijn daar niet bij gebaat.

Er is behoefte aan degelijk opgeleide stress- en burn-outcoaches met een effectieve aanpak. Met dit boek wil ik daaraan bijdragen. Begin jaren negentig volgde ik een lezing van Wilmar Schaufeli, hoogleraar arbeids- en organisatiepsychologie, specialist op het gebied van burn-out en bevlogenheid en auteur van onder andere de Utrechtse Burn-out Schaal (UBOS). Het onderwerp boeide me direct. Ik volgde cursussen en verslond – en verslind nog steeds – publicaties op dit terrein. Ik ontwikkelde begin jaren negentig een programma: *Weer aan het werk, weerbaar aan het werk*. Het was bedoeld om mensen met stress- en burn-outklachten weer bevlogen en vitaal aan het werk te krijgen.

Inmiddels heb ik als psycholoog-coach bijna dertig jaar ervaring met onder andere het begeleiden van mensen met stress- en burn-outklachten. Daarnaast heb ik honderden stress- en burn-outcoaches opgeleid in Nederland en België. Vanzelfsprekend leer ik ook van mijn coachees en mijn trainees (coaches in opleiding). In dit boek en de opleidingen deel ik deze ervaring en reik ik een gestructureerde aanpak en veel oefeningen en tools aan.

Mensen melden zich met een grote variëteit aan stressklachten bij de coach. Voorbeelden zijn de werkverslaafde, de gestreste of overspannen coachee en de coachee met een burn-out. Als coach voor mensen met stress- en burn-outklachten zie je ze allemaal in je coachpraktijk.

### *De werkverslaafde*

Struikelend over hun woorden vertellen ze hoe leuk en belangrijk hun werk is. Vaak hebben ze, naar eigen zeggen, geen klachten. Ze moeten er niet aan denken minder te werken. Ze zijn wel moe, maar dat komt doordat ze nu net een heel drukke periode hebben. Die periode duurt bij navraag vaak al jaren. Ze voorzien ook niet dat ze het ooit rustiger krijgen.

Alle verhalen die ze vertellen gaan over werk. Ze zijn als eerste op het werk en gaan als laatste weg. Ze begrijpen hun 'luie en gemakzuchtige' collega's niet. Pauzes slaan ze over. Als ze in het weekend niet werken, knaagt een schuldgevoel en voelen ze zich ontevreden en niet productief. Ze staren vermoeid naar de tv zonder

ervan te genieten. Ze nemen geen tijd om te koken; ze zetten een kant-en-klaarmaaltijd recht uit de diepvries in de magnetron: dat bespaart tijd en afwas.

Ze ergeren zich er wel aan dat ze steeds meer lichamelijke kwalen krijgen, maar ze peinzen er niet over zich ziek te melden. 'Uitrusten kun je doen als je dood bent.'

Ze vragen vooral advies over hoe ze nog meer werk in hun overvolle agenda kunnen proppen of hoe ze hun partner en kinderen kunnen overtuigen om van vakantie af te zien. Dat is nu net de periode waarin de werkverslaafde lekker een berg werk kan verzetten. Ze vereenzelvigen zich helemaal met hun werk. Werk is niet iets wat ze doen: het is wie ze *zijn*.

Werkverslaafden melden zich na een tijdje weer bij de coach. De uitstraling is veranderd. Er is iets gebeurd op het werk. Een collega die minder hard werkt, kreeg een promotie die ze zelf wilden. Of de manager waardeert en steunt ze niet. Ze klinken moe en vaak verbitterd. De klachten zijn toegenomen. Ze vragen zich af waarvoor ze het nog allemaal doen. De lol is ervan af.

### *De gestreste of overspannen coachee*

Er zijn ook coachees met stressklachten of overspannenheid. Ze komen in het gesprek vaak gejaagd en rusteloos over. De emoties zitten hoog. Eigenlijk hebben ze geen tijd voor het gesprek: er ligt nog zo veel werk op ze te wachten. Ze voelen zich schuldig naar collega's als ze het rustiger aan zouden doen. Ze slapen al langere tijd niet meer goed en blijven na het werk piekeren over wat er die dag gebeurd is. Of had moeten gebeuren. Ze beginnen dingen te vergeten of hebben moeite zich te concentreren. Ze hebben het gevoel dat ze te veel bordjes draaiende moeten houden. Ze krijgen steeds vaker infecties.

Ze willen zich minder emotioneel voelen. Of minder prikkelbaar reageren naar collega's of hun kinderen. Ze zijn moe en zouden zo graag eens goed kunnen slapen.

### *De coachee met een burn-out*

Ten slotte zijn er de coachees die zich tot niets meer in staat voelen. Ze zijn meestal ziek thuis. Ze hebben vaak allerlei stressgerelateerde fysieke en mentale klachten. Deze klachten hebben ze al een halfjaar of langer. Ze zijn emotioneel en fysiek uitgeput. Uit bed komen is al een enorme inspanning. In het begin slapen ze veel. Ze kunnen zich niet concentreren op bijvoorbeeld het lezen van de krant.

Het werk waar ze voorheen zo gepassioneerd voor waren, interesseert ze niet



meer. Werk lijkt ver weg. De gedachte weer aan het werk te moeten, maakt ze gespannen, angstig of misselijk. Ze hebben het gevoel dat ze, wat werk betreft, niets meer kunnen. Ze zijn bezorgd of dit ooit overgaat.

Coachen bij stress en burn-out is misschien wel een van de mooiste vakken die er zijn. Het is heel bevredigend om gestreste en uitgeputte mensen weer vaste grond onder de voeten te zien krijgen. Je merkt hoe ze zichzelf herontdekken, weer een koers in hun leven en werk vinden en weer zin in werk krijgen. Ze bloeien op.

In dit boek staan methoden en oefeningen beschreven waarmee je mensen met stressklachten terug naar mentale vitaliteit kunt coachen. Zowel voor de coachees als voor de coaches is het haast magisch om te ervaren dat de oefeningen en technieken meestal snel tot verbetering leiden. Toch heeft stress- en burn-outcoaching niets met magie te maken: het is een systematische aanpak met beproefde technieken die de doorgaans vlotte resultaten verklaren.

## Opbouw van het boek

Deel 1 (hoofdstuk 1 en 2) start met basiskennis en uitgangspunten rond stress, overspannenheid, burn-out en de gespecialiseerde vorm van coaching.

In deel 2 (stap 1 tot en met 8) volgen we in grote lijnen de begeleiding van de coachee van het eerste oriënterende gesprek tot de follow-up na de re-integratie. Hier vind je veel praktische oefeningen, vragenlijsten en tools.

Deel 3 (hoofdstuk 1 tot en met 3) behandelt adviezen die je managers en organisaties kunt geven om overmatige werkdruk te voorkomen of te verhelpen.

## Je wordt geen coach door alleen een boek te lezen

Vanzelfsprekend kun je het vak van stress- en burn-outcoach niet leren door uitsluitend een boek te lezen. Naast algemene coachopleidingen is een degelijke vakopleiding 'stress- en burn-outcoach' onontbeerlijk. Informatie over mijn opleiding tot stress- en burn-outcoach vind je op pagina 310.

# Deel 1

## Theoretisch kader

Deel 1 van dit boek start met basiskennis en uitgangspunten rond stress, overspannenheid en burn-out. Algemene coaches beheersen coachingstechnieken vaak goed, maar missen specifieke kennis van stress, overspannenheid en burn-out. Dit is noodzakelijke kennis voor stress- en burn-outcoaches, temeer omdat psycho-educatie een werkzaam onderdeel van de coaching is. Psycho-educatie betekent dat je jouw coachee een korte en eenvoudige uitleg geeft over wat de fysiologische en mentale gevolgen van stress zijn. Hierdoor begrijpt hij beter wat hem overkomt. Dat geeft de coachee rust en aanknopingspunten over hoe hij de stress kan aanpakken.

# 1 Het kader van coachen bij stress en burn-out

De termen stress, overspannenheid en burn-out worden nogal losjes gehanteerd. Sommige mensen stellen de diagnose bij zichzelf, maar zonder precies te weten wat een burn-out is en zonder test<sup>1</sup> of consultatie van een bedrijfsarts, huisarts, psychiater of psycholoog. In de praktijk kom ik zo nu en dan mensen tegen die zeggen een burn-out te hebben, maar niet voldoen aan de criteria voor een burn-out. Dit wil natuurlijk niet zeggen dat deze mensen geen serieuze spanningsklachten hebben. Ik pleit ervoor om de diagnose volgens de criteria (zie hieronder) te stellen.

Een medewerker in een organisatie vertelde aan haar collega's: 'Vorige week had ik zo'n burn-out, ik heb eens goed uitgeslapen en nu kan ik er weer tegenaan. Ik zou iedereen zo'n weekje aanraden.'

Dit is geen burn-out. Burn-out is een energiestoornis, veroorzaakt door langdurige werkoverbelasting. De klachten bestaan vaak al vele maanden voordat iemand zich uiteindelijk ziek meldt. Als stress- en burn-outcoach spreken we pas over burn-out als dit door een bedrijfsarts, huisarts, psychiater of psycholoog is vastgesteld en bij voorkeur met een test is bevestigd. In paragraaf 2.3.1 volgt meer over tests.

## 1.1 Stress, overspannenheid en burn-out

Hieronder geef ik de definities voor stress, overspannenheid en burn-out die we in dit boek gebruiken.

---

1 In Nederland worden er bij diagnostiek vaak tests afgenomen, in België tot nu toe weinig.

### 1.1.1 Wat is stress?

Stress is een prikkel die aanzet tot actie. Dat hoeft niet negatief te zijn: zonder stress komen we tot niets. Je kunt bijvoorbeeld een knorrende maag van de honger als stress-sigitaal beschouwen. Als onze maag niet zou aangeven dat we honger hebben, dan zouden we misschien ons bed niet uitkomen. Een ander voorbeeld: je moet een presentatie geven. Zonder enige vorm van spanning zou je je misschien niet voorbereiden. Een beetje stress houdt je scherp en maakt dat je extra je best doet. Een stressprikkel zet ons aan tot actie. Af en toe wat stress ervaren is niet schadelijk.

Er zijn veel omschrijvingen van stress. Bijvoorbeeld:

- ‘Stress betekent druk.’
- ‘Stress treedt op als een belasting groter is dan de belastbaarheid.’
- ‘Stress betreft een scala van negatieve gevoelens en reacties die ontstaan tijdens bedreigende of uitdagende situaties in het leven.’

Sommige definities maken onderscheid in positieve en negatieve stress. Dit levert interessante inzichten op, maar in de praktijk van de stresscoach kun je lang wachten tot een coachee zich meldt met de vraag: ‘Coach, help me omgaan met mijn positieve stress.’ Er zijn wel mensen die te weinig positieve stress of uitdaging hebben. Ze vervelen zich. Ze hebben te weinig uitdaging op het werk. Zij melden zich mogelijk met een bore-out bij een (loopbaan)coach. Het werk van de stress- en burn-outcoach richt zich vooral op het achterhalen en wegnemen van oorzaken van negatieve stress en op het in balans brengen van positieve prikkels en negatieve stress.

#### Een gebruikelijke definitie van stress

Stress is een toestand van psychische spanning als gevolg van een prikkel die aanleiding is voor zowel psychische als fysiologische reacties. De prikkel, ook wel stressor genoemd, roept stress op als betrokkene niet de mogelijkheden heeft er adequaat op te reageren. Het gaat om externe prikkels en de interne verwerking daarvan.

*(Bron: bewerking van de definitie van stress op Wikipedia.)*

De externe prikkel kan bijvoorbeeld een klant zijn die boos reageert. De interne verwerking van de prikkel speelt ook een rol: het gaat erom hoe men de prikkel interpreteert. Een voorbeeld. De ene medewerker denkt: *de klant is teleurgesteld, ik begrijp dit wel, ik vind wel een oplossing*. Deze medewerker zal weinig stress ervaren. De andere medewerker

denkt: *die klant is heel kwaad op mij. Ik kan het ook nooit goed doen, straks hoort mijn chef ervan en dan zal die mij niet meer waarderen.* Deze medewerker zal bij hetzelfde incident (stressor) meer stress ervaren.

Deze definitie in psychologisch taal is niet voor alle coaches even helder, daarom geef ik hieronder een eenvoudigere definitie.

### Mijn eenvoudige definitie van stress

Stress ontstaat als er meer van je gevraagd wordt dan je denkt waar te kunnen maken.

Dat je ‘denkt dat ...’ is een belangrijke toevoeging. Het komt regelmatig voor dat iemand echt veel te veel op zijn bordje heeft. Maar wie zegt dat je dat ook allemaal *moet* doen? Je kunt je grenzen aangeven bij je leidinggevende. In andere gevallen gaat het om taakopvatting. Is het wel jouw taak? Van wie moet het perfect zijn? Bijvoorbeeld: een leidinggevende geeft zijn medewerker tien dossiers om af te handelen. De medewerker raakt in paniek. Dat kan nooit lukken. Ze streeft altijd naar een perfecte afwerking. Dat is niet haalbaar bij tien dossiers. De leidinggevende wil dat de dossiers vlot weggewerkt worden: hij vindt ‘een zesje’ goed genoeg.

‘*Waar te kunnen maken ...*’ Weet je zeker dat je het niet aankunt? Eerder heb je dezelfde klus ook steeds geklaard. Dat je het niet aankunt, kan zijn omdat je denkt dat je onvoldoende competenties of tijd hebt om de uitdaging tot een goed einde te brengen. Het kan ook zijn dat je denkt geen invloed te hebben op het resultaat. Bijvoorbeeld: je staat in de file en raakt gestrest omdat je niet op tijd bij je afspraak kunt komen.

Stress ontstaat als de belasting (taaklast: werk en privé) groter is dan de belastbaarheid. Dat biedt twee aangrijpingspunten voor de verlaging van de stress: de coach kan samen met zijn privéomgeving en het werk zijn belasting naar beneden brengen én hij kan zijn belastbaarheid vergroten. De belastbaarheid wordt beïnvloed door de fysieke en mentale gesteldheid van de coach. Als stresscoach werken we zowel aan de fysieke als de mentale gesteldheid en aan de stressbronnen in de omgeving.

#### 1.1.2 Wat is overspannenheid?

Wanneer gaat het om stress en wanneer om overspannenheid? Langdurige blootstelling aan stress met weinig herstelperioden kan leiden tot overspannenheid. Herstelperioden hoeven niet alleen uit rust te bestaan. Mensen kunnen ook herstellen door bijvoorbeeld te gaan hardlopen, te zingen, de tuin om te spitten of te schilderen.

### Mijn definitie van overspannenheid

Overspannenheid is een toestand met aanhoudende fysieke en/of psychische spanningsklachten, ontstaan door chronische overbelasting en stress waardoor iemand niet meer tot rust komt, het gevoel heeft het niet meer aan te kunnen en minder goed functioneert.

Het verschil met stress is dat:

- het langer dan drie maanden duurt;
- er spanningsklachten optreden;
- het functioneren aangetast raakt.

Spanningsklachten zijn bijvoorbeeld: lichamelijke en geestelijke vermoeidheid, gespannen, prikkelbaar, concentratieverlies, vergeetachtigheid, emotioneel labiel, slaapproblemen en het sociaal, maatschappelijk en professioneel functioneren gaat minder goed. Overspanning is een gevolg van een langdurig gebrek aan balans tussen de draaglast en de draagkracht van de coachee. De coachee heeft het gevoel de controle te verliezen en voelt zich machteloos.

#### 1.1.3 Wat is een burn-out?

Burn-out treedt pas op na langdurige, vaak jarenlange roofofbouw op het lichaam. Een burn-out ontstaat als mensen ondanks de stress en de spanningsklachten stug blijven doorgaan.

### Definities van burn-out

Er bestaat in de psychiatrie geen officiële diagnose voor burn-out. De coachee kan een huisarts treffen die zegt dat burn-out niet bestaat. De coachee voelt zich daarvoor vaak niet serieus genomen. De spanningsklachten worden door artsen en psychologen vaak aanpassingsstoornis (DSM-IV) of *somatic symptom disorder* (DSM-5) genoemd.

Freudenberger (1974) publiceerde een eerste omschrijving van burn-out in het artikel 'Staff Burn-out'. Maslach (1981) gaf een beschrijving van hoe burn-out te definiëren en meten is. Bij burn-out is sprake van:

1. ernstige emotionele uitputting;
2. distantie: het ervaren van onverschilligheid of emotionele afstand tot de werksituatie;

## Deel 2

### Praktijk: aanpak volgens het achtstappenplan

De afgelopen decennia heb ik in mijn praktijk goede resultaten behaald met het achtstappenplan dat ik in dit deel beschrijf. In de begeleiding moet je er echter rekening mee houden dat stress- en burn-outcoaching altijd maatwerk is. Het kan zijn dat de volgorde bij een coachee anders moet of dat bepaalde stappen niet nodig blijken.

Sommige stappen lopen parallel aan elkaar. De coachee begint gelijktijdig met stap 1 en 2, en direct al met enkele onderdelen van de derde stap: herstellen van energie. Dat betekent niet dat je als coach heel veel tegelijk doet; het betekent dat je al tijdens de eerste contacten bespreekt hoe de coachee meer rust kan inbouwen en mogelijk al ontspanningsoefeningen doet. Ik ga daarom vaak zelf als volgt te werk: ik toon het plan aan de coachee en vraag wat hijzelf denkt nodig te hebben. Zo nodig adviseer ik over de aanpak.

Het achtstappenplan voor stress- en burn-outcoaching ziet er in het kort zo uit:

1. Oriëntatie
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

In uitgebreide vorm:

### 1. Oriëntatie

- a) Oriëntatie van de coachee
  - Gedragscode: vertrouwelijkheid, onafhankelijkheid van de coach
  - Ventileren: verhaal vertellen, uiten en aanvaarden van emoties
  - Globaal beeld van de stressbronnen
  - Klachten: ongecompliceerde stress? Bij nee: doorverwijzen
  - Vraag, verwachtingen, doelen
  - Duiding en perspectief
  - Advies over bezoek aan huisarts/bedrijfsarts: diagnose en advies vragen
  - Plan van aanpak
  - Samenwerking, vervolgstappen
- b) Oriëntatie van de opdrachtgever
  - Aanleiding, oorzaken
  - Arbeidsinhoud, -omstandigheden, -organisatie, -verhoudingen
  - Verwachtingen, doelen
  - Bereidheid tot en mogelijkheden voor eventuele functieaanpassingen
  - Plan van aanpak
  - Gedragscode
  - Voorwaarden
  - Zo nodig en zo mogelijk: overleg (in driegesprek met de coachee, uitsluitend met instemming van de coachee, meestal pas na drie tot zes weken)

### 2. Eerste analyse van stressklachten en stressbronnen

- Stresshistorie, verloop van klachten
- Afname van vragenlijsten
- Herkennen en erkennen
- Uitdiepen van stressbronnen werk en privé, energiegevers, energievreters
- Waar nodig afstand nemen van de stressbron

### 3. Herstellen van energie en fysieke conditie

- Rust en ontspanning
- Relaxatietechnieken
- Piekerhygiëne en aanvaarden van emoties (ACT)
- Plezierige, energiegevendende dingen doen, in afwisseling met rust



- Herstel van energiegelovende contacten: organiseren van sociale steun
  - Slaap
  - Voeding
  - Leef- en werkgewoonten
  - Bewegen, maar niet fanatiek sporten
  - Dagstructuur
- 4. Omgaan met stress en emoties**
- Analyse stresscoping, actieve en passieve probleemaanpak
  - Wat voel ik? Omgaan met angst, boosheid, enzovoort
  - Omgaan met belemmerende overtuigingen (RET en ACT), relativeren
- 5. Versterken van competenties**
- Zelfvertrouwen
  - Assertiviteit, grenzen bewaken, nee zeggen
  - Stressbestendigheid
  - Doseren
  - Zelforganisatie, plannen en prioriteiten stellen
- 6. Levensmissie, talenten en drijfveren**
- Wie ben ik, wat zijn mijn waarden en levensmissie?
  - Wat kan ik, wat zijn mijn talenten?
  - Wat wil ik, wat zijn mijn drijfveren?
- 7. Match met sociale omgeving en werk**
- Werkverdeling privé
  - Energievretende sociale contacten
  - Passend werk
  - Hulpbronnen en valkuilen bij terugkeer
  - Blijven, veranderen of weggaan
  - Welke aanpassingen zijn nodig binnen het werk?
  - Overleg met werk over terugkeer
- 8. Werkhervatting, terugvalpreventie en follow-up**
- Bij terugkeer: doorgaan met coaching!
  - Geleerde lessen

- Omgaan met dagelijkse stress
- Bijstellen re-integratie

In deel 2 werk ik dit achtstappenplan per fase verder uit naar de praktijk. Je krijgt uitleg en praktische hulpmiddelen bij alle stappen van het plan.

### Hoeveel coachsessies?

Acht stappen betekent niet automatisch acht gesprekken. Het aantal gesprekken hangt af van de ernst van de klachten, de specifieke leervraag en de verandermogelijkheden en -bereidheid van de coachee. Bij milde klachten zijn vijf à zes gesprekken doorgaans voldoende. De coachee is meestal nog aan het werk of werkt tijdelijk wat minder of aangepast. Bij stevigere klachten, disfunctioneren of ziek thuis zijn, zijn er meestal tien sessies nodig. Bij volledige instorting met een lange historie van uitputting zijn tussen de tien en vijftien gesprekken aangewezen.

In de eerste weken zie ik de coachee wekelijks of zelfs vaker. De frequentie neemt wat af naarmate de coaching verder gevorderd is, zodat de coachee de gelegenheid heeft het geleerde in de praktijk uit te proberen. Bij re-integratie is de frequentie tijdelijk weer eenmaal per week en wordt na verloop van tijd weer afgebouwd.

Elk van de acht stappen begint met uitleg voor de coach, gevolgd door een checklist voor je gesprek met de coachee. Daarna volgen oefeningen en vragenlijsten die je tijdens de gesprekken kunt inzetten. Let hierbij op je vraag- en luistertechnieken. Het is niet de bedoeling dat je alle vragen stelt. En zeker niet allemaal achter elkaar. Het mag geen ondervraging worden. Geef de coachee de gelegenheid te antwoorden. Je vraag moet aansluiten bij het antwoord van de coachee.

Het is overigens beslist niet de bedoeling dat je alle instrumenten inzet. Je maakt een keuze die past bij de coachee en zijn vraagstelling.

Uitleg van de symbolen:



Leesmateriaal voor je coachee



Praktische checklist voor de coach



Doe-opdracht



Vragenlijst



Invuloefening

Als coach geef je een korte uitleg over wat de coaching inhoudt en hoe je de klachten ziet. Hieronder geef ik wat suggesties voor deze uitleg.



### Uitleg voor de coachee

U volgt coaching ter vermindering van stressklachten of ter ondersteuning bij preventie of herstel van burn-out. De coaching is gericht op mensen die op een gezonde, gebalanceerde manier het beste uit zichzelf willen halen.

Als stress- en burn-outcoach zien we mensen met spanningsklachten niet als probleemgeval, maar als gezonde mensen die een normale reactie vertonen op een ongezonde taakdruk, vaak gecombineerd met een stressverhogende manier van denken (piekeren).

Stress of burn-out is een signaal van uw lichaam en geest dat u uit uw comfortzone bent. Dat er geen evenwicht is tussen uw taaklast en wat u kunt dragen. Dat iets in uw leven niet goed past bij wie u bent of wat u belangrijk vindt. Het is steeds een teken dat er iets moet veranderen.

Stress, overspannenheid of burn-out hoeven er niet toe te leiden dat u lange tijd niet kunt werken. Hoe moe en moedeloos u zich nu misschien voelt: onze ervaring leert dat mensen al vrij snel weer (geheel of gedeeltelijk) én met plezier aan de slag kunnen. Onderzoek leert dat op een verantwoord moment weer aan het werk gaan, bijdraagt aan herstel.

#### Doelen

Het doel van dit programma kan zijn:

- voorkomen of verkorten van ziekteverzuim;
- leren herkennen van stresssignalen;
- inzicht krijgen in uw persoonlijke stressveroorzakers;
- leren de bronnen van de stress aan te pakken;
- zelf uw spanning leren reguleren;

- bepaalde vaardigheden optimaliseren zoals: relativeren, eigen grenzen bewaken, timemanagement, delegeren, omgaan met conflicten, verminderen perfectionisme, 'afkicken' van werkverslaving;
- voorkomen van terugval;
- en het programma kan dienen als een klankbord in stressvolle situaties.

### **De aanpak**

De stress- en burn-outcoach zal een aanpak op uw maat maken. De coach zal u adviseren en u kunt zelf aangeven waar u behoefte aan hebt. De coaching kan onder andere uit de volgende onderdelen bestaan:

#### *1. Oriëntatie*

Allereerst zullen we het verloop en de ernst van eventuele spanningsklachten onderzoeken. Daarnaast is het belangrijk zicht te krijgen op uw persoonlijke doelstellingen en verwachtingen, zodat de coaching op uw wensen en behoeften toegesneden kan worden. Vervolgens stellen we uw prioriteiten vast.

#### *2. Analyse van stressklachten en stressbronnen*

We onderzoeken uw klachten en de oorzaken van stress in uw leven. U leert uw energiegevers en energievreters kennen, zowel privé als in uw werksituatie.

#### *3. Herstel van energie en fysieke conditie*

Vanaf de start werken we aan rust en ontspanning. U leert luisteren naar wat uw lichaam nodig heeft en rust te nemen als uw lichaam daarom vraagt. We bespreken de kwaliteit van uw slaap. U leert herkennen wanneer uw lichaam gespannen is en wanneer ontspannen. U leert manieren om te ontspannen. U ontdekt eenvoudige manieren om piekeren te beperken.

#### *4. Omgaan met stress en emoties*

We onderzoeken uw gebruikelijke manier van omgaan met stress en we denken na over de meest effectieve manier. U krijgt inzicht in stressverhogende gedachten en leert technieken om sneller te relativeren.

### 5. *Versterken van competenties*

Gedurende het hele proces werken we aan het tot bloei brengen van uw talenten. Die zullen u helpen om problemen het hoofd te bieden. Voorbeelden van talenten of competenties waaraan u kunt werken, zijn:

- ✓ zelfvertrouwen
- ✓ zelfsturing
- ✓ assertiviteit, grenzen bewaken, nee zeggen
- ✓ plannen en prioriteiten stellen
- ✓ omgaan met verstoringen
- ✓ conflicten oplossen
- ✓ delegeren
- ✓ omgaan met tegenslagen
- ✓ leren praten over werkdruk
- ✓ omgaan met verandering
- ✓ enzovoort

### 6. *Hervinden van zichzelf*

Wie burn-out is, heeft vaak de eigen behoeften en wensen een lange tijd opzijgeschoven. U herontdekt wat uw talenten en waarden zijn en wat echt belangrijk voor u is.

### 7. *Match met sociale omgeving en werk*

- *Privé*

We bespreken de werkverdeling in uw privésituatie. Zijn taken in het gezin, de familie en vriendenkring goed verdeeld? Zijn er energievretende onderwerpen binnen de sociale contacten? Moeten er conflicten opgelost worden?

- *Werk*

We bekijken of het werk dat u doet bij u past. We onderzoeken hulpbronnen en valkuilen bij terugkeer. We bezien welke aanpassingen nodig zijn binnen het werk. Wat moet vóór terugkeer met uw leidinggevende of werkgever besproken worden en hoe pakt u dat aan?

### 8. *Terugvalpreventie, re-integratie en follow-up*

Als we op dit punt zijn aanbeland, zijn uw klachten inmiddels verminderd. U voelt zich weer steviger. Het was een leerzame periode, maar u wilt voorkomen dat u

ooit terugvalt. Voor u terugkeert naar het werk, maken we daar eerst een plan voor.

**Input = output**

Mensen worden niet vanzelf of door rust beter van te veel stress of burn-out. Herstel is hard werken. Het vraagt de moed om vertrouwde reactiepatronen kritisch te bekijken en open te staan voor alternatieven. Het kost tijd om nieuwe vaardigheden te verwerven en in te slijpen. Het duurt ongeveer zes weken dagelijks oefenen om technieken aan te leren waardoor u minder gaat piekeren en beter relativeren.

Vanzelfsprekend waarborg ik als coach zorgvuldigheid en vertrouwelijkheid! Er wordt zonder uw nadrukkelijke toestemming niets over de inhoud van de gesprekken gerapporteerd aan uw leidinggevende of organisatie. Wel wordt er, desgewenst, verslag gedaan van de procesvoortgang (het aantal en de frequentie van de gesprekken, enzovoort). Als u dat wilt, kan er een gesprek plaatsvinden tussen u, de leidinggevende of hr en mij om te bespreken wat u zou helpen om op het werk minder last van stress te hebben.

Stress- en burn-outcoaching zal een goede bijdrage leveren aan een gezonde balans, herstel van vitaliteit, werkplezier en effectiviteit. De ervaring leert dat het waardevolle lessen aanreikt waar u in het vervolg van uw leven en loopbaan veel profijt van hebt.