

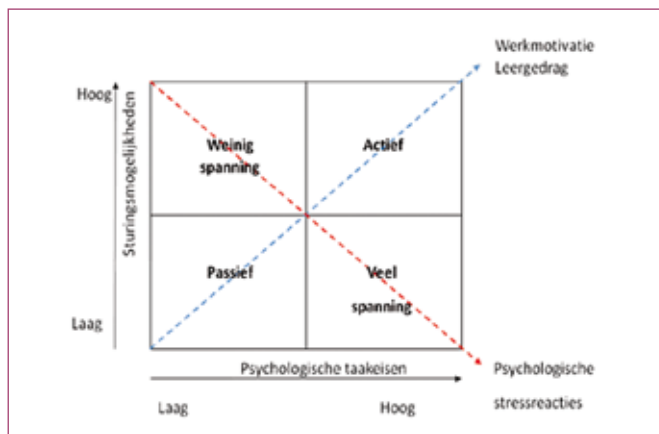
Lerend de stress te lijf

G. Bos, A. van Dam

Het werk van de gz-psychologie verandert de komende jaren; er staat grote druk op de financiering van de geestelijke gezondheidszorg. In de eerste lijn wordt het aantal vergoede sessies verminderd, de aanpassingsstoornis wordt uit het basispakket gehaald en ook cliënten uit de tweede lijn moeten een eigen bijdrage betalen (Smit, 2011). Verder stijgen productienormen en nemen de administratieve verplichtingen eerder toe dan af. Wat betekent dit voor de gz-psycholoog? Psychologen hebben zorg of de cliënt nog wel gebruik zal (kunnen) maken van de psychologische hulp en zijn onzeker hoe deze zorg in Nederland zich zal ontwikkelen. Door het opvoeren van de werkdruk en het beperken van de zekerheid en vrijheden ontstaat er een stressvolle situatie die bij een ruime meerderheid het plezier in het werk doet afnemen. Hoe kun je daar als gz-psycholoog mee omgaan? In dit artikel willen we deze vragen belichten vanuit de arbeidspychologie en vertalen naar praktijk van alledag.

Trefwoorden: gz-psycholoog, werkdruk, stress, model van Karasek, WEB-model

We beginnen met het model van Karasek.



Figuur 1.

De theorie van Karasek (1979) heeft veel invloed gehad op het onderzoek naar werkstress en is uitgebreid onderzochtⁱ. Karasek was een architect die een model over werkstress maakte. Het is een omgevingsmodel. Kort samengevat gaat het model ervan uit dat, als de omgeving voldoende regelmogelijkheden biedt en genoeg van een medewerker vraagt, er een functie ontstaat waarin de medewerker zich kan ontplooiën en gemotiveerd zal zijn. Wat betekent dit nu voor de gz-psycholoog in de praktijk van alledag? Volgens Karasek zal de gz-psycholoog meer werkstress gaan ervaren omdat zijn omgeving hem minder sturingsmogelijkheden biedt. Zo kan hij bijvoorbeeld niet meer zelf bepalen hoeveel sessies een cliënt nodig heeft en moet hij toezien hoe cliënten die dringend hulp nodig hebben om financiële redenen afhaken. Datzelfde geldt als hij steeds meer moet vastleggen aan welke uren hij zijn tijd besteedt, om de verzeke-

raar inzicht te geven in zijn activiteiten. Ofwel: de psychologische taakeisen stijgen en de sturingsmogelijkheden dalen.

WEB-model

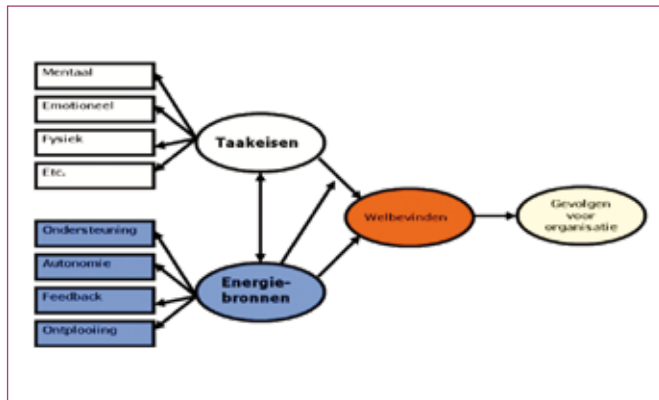
Een van de recentere theorieën over werkbelasting en welzijn van medewerkers is het WEB (Werkstressoren en Energiebronnen Model), dat is ontwikkeld door Demerouti, Bakker en Schaufeli (2011). De uitgangspunten van het WEB-model zijn dat er in elke werkomgeving potentiële stressoren en energiebronnen zijn. In elke werkomgeving is er enerzijds een proces dat de gezondheid en het welbevinden ondermijnt, terwijl er tegelijkertijd een proces is dat bevoegenheid vergroot. Energiebronnen en persoonlijke hulpbronnen beschermen tegen de negatieve gevolgen van werkstressoren. Hoe meer een persoon steun en positieve feedback zal ontvangen, des te bevoegener en gemotiveerder hij is.

De stressoren voor de gz-psycholoog zullen u niet onbekend in de oren klinken. Mentaal en emotioneel wordt een groot beroep op u gedaan. Zo moet u veel informatie in korte tijd verwerken, moet u snel kunnen omschakelen van cliënt naar cliënt en heeft u vaak te maken met veeleisende of moeilijk te beïnvloeden cliënten of systemen. Andere stressoren zijn bijvoorbeeld hoge werkdruk, conflicten of een werk-privé-disbalans.

Energiebronnen kunnen het negatieve effect van de stressoren verlichten. Zo kan de al eerder beschreven sturingsmogelijkheid, ook wel autonomie genoemd, een energiebron zijn. De psycholoog die zijn eerste cliënt om 09.15 uur kan ontvangen, zodat hij eerst zijn dochter naar school kan brengen, put daar energie uit. Andere energiebronnen zijn ontwikkelingsmogelijkheden,

ⁱ The Job Demand-Control (-Support) Model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research, Margot Van der Doef, Stan Maes, Work & Stress, Vol. 13, Iss. 2, 2010

steun van collega's en leidinggevend, mee kunnen denken met (organisatie)veranderingen en feedback op het functioneren.



Figuur 2.

Wat kan de gz-psycholoog hiermee?

De autonomie in het werk is redelijk hoog, hoewel deze bij veranderingen tijdelijk als verlaagd kunnen worden ervaren. De winst is te halen uit meer onderlinge ondersteuning. Hoe zorgt u ervoor dat u als medewerker van een grotere organisatie voldoende toekomt aan collegiale uitwisseling? Is er voldoende tijd voor een praatje over dagelijkse zaken, worden casussen besproken, neemt u werk van elkaar over in drukke tijden? Hoeveel tijd is er ingeruimd voor coaching door de leidinggevende? Ervaart u werkelijk steun? Wat heeft u nodig om meer steun te ervaren? Wanneer ervaart u zich serieus genomen als het om inspraak gaat? Voor zelfstandige gz-psychologen ligt sociale steun iets ingewikkelder. Omdat er geen (groot) team is, zal de samenwerking moeten worden opgezocht. Dit kan bijvoorbeeld door regelmatige intervisiebijeenkomsten met collega-gz'ers of door een sociaal netwerk om het hart te luchten en een supervisor om lastige casussen mee te bespreken. Ook is het handig om een netwerk op te bouwen van collega's aan wie doorverwezen kan worden als de wachtlijst te lang wordt of als u met vakantie gaat.

Een ander lastig punt voor de gz-psycholoog is feedback. De centrale vraag bij feedback is: doe ik mijn werk goed? U weet hoe belangrijk het is uw cliënten te bekrachtigen voor gewenst gedrag. Cliënten zijn daar gevoelig voor en wij natuurlijk niet minder. Ieder mens wil graag horen wat hij goed doet en wil leren van wat niet optimaal verloopt. Meestal werkt u alleen, daardoor ontbreekt het u aan feedback door een professional. De meest directe feedback krijgt u waarschijnlijk van uw cliënten. Sommigen zullen zich zeer geholpen voelen en buitengewoon complimenteus zijn, terwijl anderen juist heel kritisch zijn en misschien wel meer van u verwachten dan gewenst is. Ook geeft het werk zelf als psycholoog niet zulke duidelijke feedback als bijvoorbeeld een bakker die alleen werkt maar direct kan beoordelen of zijn brood goed gelukt is of niet.

Hoe kunt u feedback organiseren, naast de bestaande functioneringsgesprekken? Leg uw werkwijze voor aan collega's en vraag naar hun mening en aanpak, vraag uw cliënten hoe u hen nog

beter kan helpen, vraag uw leidinggevende om een keer mee te kijken naar beelden van een sessie met een cliënt met wie het goed klikt en van een sessie met moeilijke cliënt. Creëer uw feedback.

Een andere vorm van feedback zie je steeds meer verschijnen binnen de gezondheidszorg en dat is feedback door terugkoppeling van resultaten. Heeft u voldoende cliënten behandeld? Heeft u voldoende diagnostiek gedaan? Hoe succesvol zijn de behandelingen geweest? Duidelijke verwachtingen en duidelijke terugkoppeling kan helpen om de eigen competentie bewust te ervaren.

De laatste energiebron is ontplooiing. Als we ontwikkelen ervaren we onszelf steeds opnieuw als meer competent. Groei bevredigt. Wanneer heeft u voor het laatst een nieuwe techniek toegepast tijdens uw sessies, wanneer heeft u uw werkwijze aangepast? Wat wilt u nog leren? Een mooi moment om dieper in te gaan op het stressverlagende effect van een leergerichte houding.

Leren of presteren

Het functioneren van zelfstandigen en medewerkers in organisaties is (mede) afhankelijk van hun doeloriëntatie. Het belangrijkste onderscheid is dat mensen meer prestatiedeel- of meer leerdoelgericht zijn. Wanneer mensen meer prestatiedeelgericht zijn, zijn ze vooral bezig te laten zien wat ze kunnen. Mensen die meer leerdoelgericht zijn, zijn vooral bezig met zichzelf te ontwikkelen. De doeloriëntatie van mensen heeft invloed op hun werkprestaties, samenwerking met anderen, tevredenheid met het werk en de gerichtheid op cliënten. Een leerdoeloriëntatie heeft een positieve invloed terwijl een prestatiedeeloriëntatie vaak een negatieve invloed heeftⁱⁱ. Met behulp van een vragenlijst kan iemands doeloriëntatie bepaald worden. Beide dimensies staan overigens los van elkaar. Zo kan bijvoorbeeld iemand die sterk prestatiegericht is, ook sterk leergericht zijn. Vaak is echter een van de twee oriëntaties opvallender aanwezig. (zie tabel 1)

Een lerende houding helpt

Uit een onderzoek onder 600 jeugdhulpverleners blijkt dat medewerkers die meer leergericht zijn meer vertrouwen in eigen kunnen hebben meer werkplezier ervarenⁱⁱⁱ. De overtuigingen van de hulpverlener over de veranderbaarheid van mensen bleek ook van invloed te zijn. Hulpverleners die geloofden dat mensen aanzienlijk kunnen veranderen waren meer gericht op zichzelf ontwikkelen en hadden ook meer plezier in hun werk.

Wat betekent dit nu voor de gz-psycholoog?

Het bewust in kaart brengen en beheren van je energiebronnen in je werk is een eerste stap. Daarnaast zal iedereen vrijwel automatisch door de organisatieprestatiedruk zo nu en dan in de valkuil

ii A meta-analytic examination of the goal orientation nomological net. Payne, Stephanie C.; Youngcourt, Satoris S.; Beaubien, J. Matthew, Journal of Applied Psychology, Vol 92(1), Jan 2007, 128-150

iii De mindset van de hulpverlener, Sozio-SPH, vakblad voor sociale en pedagogische beroepen, juni 2011

Een overzicht van de verschillen:

Prestatiedoelgericht	Leerdoelgericht
Wil anderen laten zien dat hij het kan, is gericht op resultaten behalen	Is niet bezig met wat anderen er van vinden en is gericht op het proces
Wil waardering van anderen	Wil zijn competentie verbeteren
Stelt veilige haalbare doelen	Stelt uitdagende doelen
Ervaart zijn vaardigheden en intelligentie als vaststaand	Ervaart zijn vaardigheden en intelligentie als te ontwikkelen
Voelt zich hulpeloos als hij faalt en zal fouten zoveel mogelijk vermijden	Voelt zich uitgedaagd harder te oefenen bij falen en ervaart fouten als onderdeel van het leerproces
Gebruikt eenzijdige veelgebruikte strategieën	Is steeds op zoek naar nieuwe strategieën en gebruikt er meerdere tegelijkertijd.
Stelt positieve feedback op prijs, maar voelt zich in eerste instantie onprettig over kritiek	Stelt zowel negatieve als positieve feedback op prijs

Tabel 1.

van prestatiegerichtheid vallen. Als je merkt dat je prestatiegericht in je werk staat, dan werk je liever met vertrouwde strategieën, zowel in je behandeling van cliënten als bij het registreren van je activiteiten of administratie. Nu echter de omstandigheden wijzigen, werken je oude strategieën misschien niet meer optimaal en voel je je oncomfortabel. Misschien kun je minder successen boeken met je cliënten en heb je het gevoel dat je faalt. Ook neemt de positieve feedback misschien af, terwijl je die juist hard nodig hebt om je goed te voelen over je werk. Met een prestatiegerichte houding als gz-psycholoog ligt de stress op de loer!

Een gz-psycholoog die leergericht in zijn werk staat zal geneigd zijn de veranderende omstandigheden op een vanzelfsprekende manier tegemoet te treden. Hij gaat na welke strategieën het beste passen bij de nieuwe omstandigheden. Hij zal navraag doen hoe anderen hun resultaten bij cliënten in kortere tijd realiseren, hij zal op onderzoek gaan naar manieren om zijn werk op een andere manier te doen terwijl het effect niet vermindert. Hij zal gaan experimenteren met nieuwe werkwijzen. En als de werkwijze niet oplevert wat hij wil, zal hij dat niet beschouwen als falen, maar als een leerervaring. Hij zal er weinig stress door ervaren en al doende zichzelf verbeteren.

Wat kun je als je prestatiegericht in je werk staat als gz-psycholoog doen om de stress ten gevolge van de externe ontwikkelingen te verminderen? Allereerst zal hij moeten aanvaarden dat de besluiten buiten zijn invloed liggen en dat hij binnen zijn cirkel van invloed (Covey, 2003) moet doen wat hij kan. Dat kan hij het beste doen door zich leergericht op te stellen. Zo kan hij bewust op zoek naar nieuwe strategieën om zijn werk aan te pakken nu het aantal behandelingen is teruggelopen. Ook zal hij kunnen nadenken hoe cliënten die uit kostenoverwegingen niet meer komen voor behandeling toch geholpen kunnen worden tegen lagere kosten. En tot slot: Als hij het gevoel heeft dat hij minder presteert dan vroeger, kan hij tegen zichzelf zeggen: 'ik leer' in plaats van 'ik kan het niet meer'. Een voorbeeld:

Simone is gz-psycholoog en ze heeft een eigen praktijk in Amsterdam. Nu het aantal behandelingen per cliënt is teruggeschroefd voelt ze zich vaak machteloos. Ze heeft het gevoel dat haar bijdrage aan het levensgeluk van haar cliënten afneemt. Ze vraagt zich af of ze dit werk nog wel wil doen. Als ze 's avonds op haar fiets naar huis rijdt evalueert ze haar dag en is boos op zichzelf. Na het lezen over leerdoeloriëntatie besluit ze het anders aan te pakken. Ze besluit te willen leren hoe ze onder de gegeven omstandigheden weer plezier kan krijgen in haar werk. Als ze merkt dat ze een gevoel van falen ervaart, zegt ze tegen zichzelf: ik ben aan het leren. Vervolgens vraagt ze zich af wat ze van de betreffende situatie kan leren. Ze belt vaker met collega's, vraagt haar cliënten vaker feedback, experimenteert met tips van collega's en merkt dat het ene wel werkt en het andere niet. Na enige tijd ervaart ze weer meer grip en groeit haar plezier. Al experimenteren en lerend heeft ze haar competenties uitgebreid en aangepast aan de nieuwe situatie. ■

Auteurs

- Gerda Bos is coach, trainer, mediator & psycholoog. Ze heeft een eigen praktijk in Zoetermeer (www.coachzoetermeer.nl) en werkt bij Menea in Nieuwegein.
- Arjan van Dam is psycholoog en eigenaar van training- en adviesbureau Fidare (www.fidare.nl)

Samen trainden ze alle medewerkers van een zorginstelling om beter om te gaan met stress en werkdruk. Enkele maanden na afloop van de training was de stressbeleving verlaagd, terwijl de werkdrukbeleving gelijk was gebleven.

Literatuur

- Covey, R.C. (2003). De zeven eigenschappen van effectief leiderschap. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Businesscontact
- Simons, M. onder redactie van Schaufeli, W. en Bakker, A. (2011) Artikel Psychisch & Werk op internet: www.psychischenwerk.nl/pw/article.php?id=2719
- Smit, E.H. (2011) Bezuinigingen: samen werken, niet samen vechten!. GZ-psychologie, 3, 12-15