

Wat kan je als leidinggevende doen om psychosociale moeilijkheden bij medewerkers bespreekbaar te maken?

Psychosociale moeilijkheden opmerken is geen evidentie. Evenmin is het evident om medewerkers met psychosociale moeilijkheden aan te sturen. Deze mensen kunnen immers verlies van interesse en levensvreugde ervaren of kunnen last hebben van concentratieverlies, geheugenverlies etc. Bovendien kan het zijn dat ze zich minderwaardig voelen of dat ze schuldgevoelens hebben ten opzichte van zichzelf of ten opzichte van het werk. Het is dus goed dat hierover gesproken wordt en dat er zoveel mogelijk rekening mee wordt gehouden. Op het moment dat een medewerker deze aandachtspunten zelf onder controle heeft, gaat werken voor hem ook een stuk vlotter.

Te bevragen topics/op te vangen signalen bij je medewerkers

<i>Topics/signalen</i>	<i>Concrete gedragingen</i>
<i>Emoties</i>	gespannenheid, opgejaagd gevoel, irritatie, frustratie, boosheid,...
<i>Denken</i>	moeilijk concentreren, vergeetachtig, besluiteloos, piekeren en negatieve gedachten, geen oplossing zien, niet creatief zijn,...
<i>Fysiek</i>	hoofdpijn, pijn in spieren (vooral nek en schouders), slapeloosheid, vermoeidheid, maag- en darmklachten, hoge bloeddruk, hartkloppingen, tics, vermageren, verdikken...
<i>Gedrag</i>	agitatie, prikkelbaarheid, uitvliegen, fouten, klagen, te laat komen, zich isoleren, middelengebruik (roken, alcohol, medicijnen, snoepen,...), koppigheid en weerstand, veel of weinig eten, veel of weinig slapen, niet (kunnen) ontspannen,...
<i>Output</i>	kan een tijd hoog blijven, maar na een tijd : verlies aan kwaliteit (fouten, niet volgens verwachtingen, veel vergeten) en kwantiteit (veel en hard werken, niet vooruit raken, trager werken, langer werken), vaker thuis blijven,
<i>Werk</i>	De beleving van het werk, de werkplek, de collega's, de match tussen de kwaliteiten van de persoon en het werk, de successen/resultaten van de medewerker, uw houding als leidinggevende op de werkvloer

Voorbeeldvragen die je jezelf kan stellen ter voorbereiding van het gesprek

- *Hoe ziet de job van je werknemer er uit?*
 - Welke kwaliteiten moet iemand hebben die deze functie uitoefent?
 - Welke eigenschappen heeft de job?
 - Wat zijn de taken van de werknemer?
 - Welke verlopen goed? Welke minder?
 - Wat maakt dat sommige goed verlopen en andere minder?
 - Wat heeft geleid tot de demotivatie, stress of eventuele uitval van de medewerker?
 - Welke dingen zijn er recent veranderd in de job / op de werkvloer, eventueel sinds de uitval van de werknemer?

- *Hoe ziet de werkplek van je werknemer er uit?*
 - Wat valt je hieraan op?
 - Wat zijn kenmerken die belastend zijn? Wat zijn kenmerken die motiverend zijn?

- *In welk soort team werkt je werknemer?*
 - Welke dingen doet hij/zij samen met anderen?
 - Wat verloopt goed? Wat minder?
 - Wat is typisch voor dit team?

- *Op welke manier heb je je werknemer op de werkvloer leren kennen?*
 - Welke middelen gebruik je om informatie over jouw functioneren te bekomen?
Denk bv. aan:
 - functioneringsgesprekken
 - functieprofiel
 - 360°
 - dagelijkse prestatienormen
 - Hoe verliep dit voor tot nu toe?
 - Welke verbeterpunten zie je voor jezelf? Welke aandachtspunten zijn er?

 - Wie geeft je informatie over het functioneren van deze werknemer?
Denk bv. aan:
 - personeelsdienst
 - ploegleider
 - teamcoördinator
 - collega
 - Wat zijn belangrijke elementen hierin??

 - welke manieren gebruikt u om het functioneren van een werknemer
 - te bespreken?
 - op te volgen?
 - bij te sturen?
 - Hoe verliep dit tot nu toe?
 - Welke informatie heb je over het functioneren van deze werknemer?

- Sterke punten
 - Welk succes bereikte deze werknemer afgelopen jaar?
 - Welke successen waren er in het verleden?
 - Op welke manier werd/wordt dit in de kijker gezet?

- Neutraal
 - Wat doet deze persoon goed, dus zoals je van een collega zou verwachten?

- Aandachtspunten
 - Wat doet deze persoon in zijn job dat te verbeteren is?

- Werkpunten
 - Wat gaf je aan deze persoon mee als te verbeteren punten?
 - Op welke manier kunnen jij en de collega's deze persoon helpen om deze verbeterpunten te realiseren?
 - Waaraan zou je merken dat deze werknemer werkt rond de aangegeven punten?

Voorbeeldvragen die je kunnen helpen om het gesprek met de persoon waarvan je merkt dat die het moeilijk heeft, te sturen

- "Hoe gaat het met je op dit moment?"
- "Hoe lukt het met je werk? Wat loopt er goed? Wat minder?"
- "Ik merk dat laatste tijd op dat... en ik ben bezorgd hierover. Hoe ervaar jij dat?"
- "Hoe ervaar jij dat zelf?"
- "Wat maakt dat..."
- "Hoe komt het dat..."
- "Hoe is het zo ver kunnen komen?"
- "Wat voel je zelf?"
- "Wat verwacht je? Van mij? Van je collega's?"
- "Wat kan je zelf doen?"

Voorbeeldvragen die je kunnen helpen om het gesprek te sturen wanneer een medewerker naar jou komt en aangeeft dat hij/zij het moeilijk heeft

- "Fijn dat je hiervoor langskomt. Vertel eens. Waar zit je mee?"
- "Wat is er gebeurd dat dit gevoel zou kunnen verklaren?"
- "Wat loopt goed? Wat minder?"
- "Welke evoluties zijn hier in geweest?"
- "Wat is de aanleiding dat je dit nu komt bespreken?"
- "Wat verwacht je? Van mij? Van je collega's?"
- "Wat kan je zelf doen?"

Attitude

De literatuur geeft een voorkeur aan om personen steeds te coachen. Coachen is een vorm van persoonlijke begeleiding op basis van een gelijkwaardige één-op-één relatie. De coachee leert, de coach ondersteunt en begeleidt dit leerproces. Het hoofddoel van de coaching is het vergroten van de persoonlijke effectiviteit van de werknemer. Dit is een doel dat zeker ook van toepassing is voor mensen met depressieve of burn-out klachten.

Hieronder volgt een aantal tips die je kan gebruiken in de coaching van een medewerker met psychosociale klachten.

Attitude	Hoe doe je dit verbaal?	Hoe doe je dit non-verbaal?
<i>Op gemak stellen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Vragen hoe het er in het algemeen mee gaat - Normaliseren van klachten - De vertrouwelijkheid van het gesprek benadrukken 	<ul style="list-style-type: none"> - Iets aanbieden om te drinken -
<i>Begrip tonen voor de situatie</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Open vragen stellen - Zinnen of woorden van de medewerker herhalen - 'Dat begrijp ik' zeggen - 'Hmm' zeggen - Heb aandacht voor de beleving 'hoe ervaar je dat?' in plaats van voor de feiten - Het gesprek nu en dan samenvatten 	<ul style="list-style-type: none"> - Knikken - Armen naast je, in plaats van gekruist voor je - Oogcontact maken
<i>Motiveren en stimuleren</i>	<ul style="list-style-type: none"> - 'Fijn dat je dit komt bespreken' - Complimenten geven over zijn kwaliteiten of goede aspecten - Vragen stellen die hem uitdagen om na te denken of wat hij wil (en niet over wat hij niet meer wil, bv. 'Waar wil je naartoe?', 'Wat wil je bereiken?', 'Wat verwacht je?' - Stappenplan maken om de angst te overwinnen (met de kleinste stap eerst) 	<ul style="list-style-type: none"> - Verschillende gesprekken hebben om het stappenplan op te volgen - Hoop en daadkracht tonen
<i>Aandacht/erkenning geven aan de (negatieve) gedachten die de persoon heeft.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Je kan bv. tijdens een gesprek aan de persoon vragen wat hij/zij in een bepaalde (lastige, angstige) situatie denkt. Op deze manier worden die gedachten bespreekbaar. - Daag deze gedachten nadien uit door vragen te stellen zoals 'Hoe groot is de kans?', 'Ga je dit over 5 jaar nog erg vinden?', 'Wat helpt je deze gedachte vooruit?',... 	



<i>Duidelijkheid scheppen</i>	<p>- Als je feedback wil geven aan een medewerker is het belangrijk om niet rond de pot te draaien, maar duidelijk te zeggen wat je zelf denkt, welke feedback je wil geven, welke grenzen er zijn, ... Doe dit volgens de regels van feedback geven:</p> <ul style="list-style-type: none">o Vanuit de ik-persoono Benoem het concreet gedrag wat je wil aangeveno Bespreek welk gevolg dit gedrag heefto Geef aan wat je verwacht	

Aandachtspunten/valkuilen vooraf aan het gesprek

- Om als leidinggevende een goed opvanggesprek te hebben met je medewerker, is het belangrijk om je **eigen vooroordelen of 'denkfouten' aan de kant te zetten**. Gedachten die je immers belemmeren om medewerkers aan te spreken op hun problemen, kunnen de volgende zijn:
 - o "Als ik geen oplossing heb, kan ik er maar beter niet over beginnen."
 - o "Ik heb te weinig tijd om mij bezig te houden met de psychische moeilijkheden van mijn medewerkers."
 - o "Ik weet niet wat ik moet doen als een medewerker emotioneel wordt. Ik maak het dan alleen maar erger."
 - o "Als ik 1 van mijn medewerkers ondersteun, staan ze morgen allemaal aan mijn deur".
 - o "Psychische moeilijkheden zoals stress, burn-out en depressie zijn persoonlijke problemen. Daar moet ik mij niet mee bezighouden/mee moeien."
 - o "Burn-out overkomt enkel zwakke mensen en staat gelijk aan falen."
 - o "Stress zit tussen je oren."
- Daarnaast is het ook belangrijk om **voldoende tijd** te voorzien voor een dergelijk ondersteunend gesprek. Zorg er dus voor dat je tijd hebt gemaakt in je agenda en dat je hoofd leeg genoeg is om het verhaal te laten binnen komen. Als dat niet het geval is, is het beter om aan de medewerker in kwestie aan te geven dat je het belangrijk vindt om het hierover te hebben, maar dat je dit liever op een ander moment inplant. Plan dit dan ook effectief in.

- Bovendien is het goed om het gesprek niet te doen in aanwezigheid van anderen. Enige **discretie** is hier op zijn plaats. Voorzie dus een rustige plaats waar je het gesprek kan voeren, waar je niet de hele tijd gestoord wordt en waar andere niet kunnen meeluisteren. Soms is het zelfs beter dat het niet zichtbaar is voor collega's dat dit gesprek plaatsvindt.

Aandachtspunten/valkuilen tijdens het gesprek

- Let op tijdens het gesprek met **te begrijpend gedrag**, zoals 'amaai dat is erg' of het de hele tijd over het negatieve te hebben want dit kan een negatieve reactie teweeg brengen.
- Wanneer weerstand of frustraties geuit zijn, is het een **valkuil om in discussie te gaan**. Het is beter om de persoon te begrijpen van waaruit de weerstand komt en te helpen de weerstand te overwinnen en stappen te zetten in richting van verandering.
- Een andere valkuil in deze fase is dat je als leidinggevende de situatie **zelf wil aanpakken**. Het is beter om uit te gaan van de zelfverantwoordelijkheid en het zelf lerend vermogen van de medewerker. Op deze manier leert de persoon op een ervaringsgerichte wijze zichzelf te helpen. Dit kan je doen door te vragen wat te persoon zelf kan doen en hem de voor- en nadelen te laten geven om het gedrag zelf aan te pakken.
- Let op met **te veel over de problemen te spreken**. Belangrijk is evenzeer om de medewerker inzicht laten krijgen in zijn waarden, interesses en mogelijkheden. Met deze manier van werken ga je focussen op de oplossing in plaats van op het probleem. Dit sluit aan bij de oplossingsgerichte visie.
- Weet dat het geven van **erkenning en appreciatie** heel belangrijk is voor de medewerker. Vaak is dat al de eerste stap om het probleem 'op te lossen'. Op die manier geef je immers het gevoel aan de medewerker dat het probleem 'normaal' is en dat het 'er mag zijn'. Weet voor jezelf dat erkenning geven niet gelijk staat aan gelijk geven.
- **Vermijd waarom vragen**. Deze vragen om een rechtvaardiging en om een uitleg en dat is niet altijd evident. Beter is om 'Wat maakt dat...?', of 'Hoe komt het dat...?' te gebruiken.
- **Vermijd** bovendien ook zoveel mogelijk **gesloten vragen**, vragen waarop 'ja' en 'nee' geantwoord dient te worden. Open vragen vergroten het zelfbewustzijn en dagen mensen uit om na te denken. Op die manier help je je medewerker het best en moet jij niet altijd opnieuw zoeken naar nieuwe vragen.

Tips

Het kan je helpen om een verslag op te maken van het gesprek. Dit helpt in eerste instantie jezelf het verhaal te structureren en een plaats te geven. Daarnaast zorgt dit verslag dat je de volgende keer dat je deze persoon ziet niet alleen moet berusten op je geheugen. Tot slot kan dit verslag voor jezelf als basis dienen voor het opstellen van het actieplan.