

## Innovatieve, duurzame gedragsverandering: het beste wapen tegen psychisch verzuim

Bron: HR Solutions, auteur Jessy Brouwers, september 2017

Een collega die zich regelmatig ziekmeldt met hoofdpijn, een ander die al lange tijd met vage klachten bij de huisarts loopt. We komen het allemaal tegen, maar onderkennen niet altijd de oorzaak: psychische klachten, veroorzaakt door spanningen thuis of op het werk. In 2014 was volgens TNO maar liefst 36% van ons landelijk verzuim gerelateerd aan psychische klachten.

Er rust nog steeds een taboe op psychisch verzuim én veel psychische klachten uit zich in lichamelijke klachten, dus het werkelijke percentage kan nog hoger liggen dan deze 36 %.

### Persoonlijkheid bepaalt

Volgens klinisch-psychologe en psychotherapeut Drs. Jessy Brouwers zijn onze persoonlijkheidseigenschappen leidend in hoe we omgaan met de oorzaken van psychische klachten. Dagelijkse problematiek als een te hoge werkdruk, bedrijfsconflicten, gebrek aan autonomie, maar ook problemen in de privésfeer, worden door ieder individu anders aangevlogen. Daar ligt dan ook de basis voor de oplossing voor psychisch verzuim.

### Een voorbeeld uit de praktijk

Op een financiële afdeling werken 32 mensen. Over het algemeen zijn het mensen die nauwgezet, perfectionistisch en enigszins introvert zijn en graag in structuren werken. Ze hebben echter te maken met een hoge werkdruk en zitten in één grote ruimte: een kantoortuin. Onderling heerst er veel concurrentie, irritatie en wantrouwen. Dit alles leidt tot een hoge mate van stress, wat zich uit in fysieke spanningsklachten en veel kort ziekteverzuim. Vooral nog werd er vooral actie ondernomen op de gerapporteerde klachten, maar dit gaf nauwelijks resultaat.

Door naar de persoonlijke eigenschappen en het gedrag van de individuen in het team te kijken, is het mogelijk het verzuim terug te dringen. Zo zullen deze mensen, omdat ze perfectionistisch zijn, snel hun werk en prestaties voorop stellen en hun welzijn op de tweede plaats. Vanuit een collectieve introverte houding is het logisch dat er weinig wordt gecommuniceerd.

### Duurzame gedragsverandering

In dit praktijkvoorbeeld is met name gecoacht op sociale vaardigheden. Mensen in het team leerden irritaties uit te spreken en voor zichzelf en naar anderen wensen en oplossingen te formuleren. Dit droeg bij aan een open communicatie, zowel onderling als naar de leidinggevende. Al na enkele weken was er een afname van stress en toename van motivatie zichtbaar. Op de wat langere termijn, 12 weken, was er een duidelijke tendens te zien in afname van spanningsklachten en ziekteverzuim.

### Duurzame gedragsverandering is de sleutel tot minder psychisch verzuim

Duurzame gedragsverandering is de sleutel tot minder psychisch verzuim. Dit bereik je door bewustwording en herhaling. Slechte gewoontes en negatief gedrag zijn natuurlijk niet in 1 dag afgeleerd. Uit onderzoek van psycholoog Jeremy Dean blijkt dat nieuw gedrag na 66 dagen een gewoonte is geworden. Daarom maak je medewerkers in eerste instantie bewust van hun

persoonlijkheid en (positieve of negatieve) gedrag. Vervolgens begeleid je ze in kleine stappen richting ander gedrag en uiteindelijk nieuwe gewoontes.

Alert bij psychisch verzuim

Wat is belangrijk voor een HR-manager of leidinggevende om mee te nemen?

- Wees ervan bewust dat bij veelvuldig kort verzuim door lichamelijke klachten de oorzaak kan liggen in psychische klachten.
- Als het een probleem van een afdeling is: kijk eens naar de samenstelling van het team. Zijn er persoonlijkheden en bijbehorend gedrag die elkaar negatief kunnen versterken? Durf ook in stereotypen te denken: een marketeer is niet voor niets een marketeer, en een financieel medewerker een financieel medewerker.
- Maak individuen en het team eerst bewust van (negatief) gedrag en begeleid ze vervolgens in het aanpassen hiervan.
- Gedrag veranderen gebeurt niet in een dag. Besteed er enkele maanden structureel aandacht aan en monitor veranderingen.

Persoonlijke coaching wordt laagdrempelig en betaalbaar

Is het dan niet duur om een hele afdeling te coachen in het aanpassen van gedrag, en zo ziekteverzuim terug te dringen? Nee dus. De huidige stand van technologie maakt het mogelijk om deze coaching volledig geautomatiseerd, digitaal en toch individueel aan te bieden. Werknemers gaan zelf aan de slag met alle gebieden die op gedrag van invloed zijn en krijgen gepersonaliseerde coachtrajecten, gebaseerd op bijvoorbeeld interventies uit de cognitieve gedragstherapie, terug.

In het geval van de afdeling in het voorbeeld werd de mentale en fysieke fitheid, gezondheid, mate van stress en motivatie in kaart gebracht voor de leidinggevende. Door de bespreking van de resultaten in het periodieke teamoverleg en gelijktijdige coaching werd niet alleen het individu bereikt, maar ook de groep. Behoud van privacy werd daarbij gegarandeerd. Zo is verzuim op individueel niveau terug te dringen en op geaggregeerd niveau inzichtelijk.

*Bronnen:*

*Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2014 (TNO / CBS) en Werkgevers Enquête Arbeid 2014 (TNO). Meer informatie: [www.monitorarbeid.nl](http://www.monitorarbeid.nl)*

*How are habits formed: Modelling habit formation in the real world <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/ejsp.674/full>*