

# Coaching bij reïntegratietrajecten

## DE WERKZAME F

Verschiede interventies worden ingezet om mensen die vanwege burnout uit het arbeidsproces zijn geraakt weer te begeleiden bij hun reïntegratie. Coaching is er ook een van. Er is echter weinig onderzoek gedaan naar de effecten van coaching op een reïntegratietraject en meer specifiek, naar de werkzame factoren van coaching. Om daar meer zicht op te krijgen heeft Eijssen onderzoek verricht naar de ervaringen van enkele leraren in het primair onderwijs met coaching als instrument bij hun reïntegratie na een periode van ziekteverzuim. In dit artikel worden achtereenvolgens de achtergronden, methode en belangrijkste uitkomsten van deze zoektocht beschreven.

### Theoretische achtergronden

68% van docenten die hebben meegedaan aan een onderzoek van het Bureau Newcom Research & Consultancy (in samenwerking met VK banen) geeft aan dat werkdruk het grootste probleem is in het onderwijs<sup>1</sup>. De werkdruk veroorzaakt stress wanneer 'de grens van het persoonlijke aanpassingsvermogen wordt overschreden'.<sup>2</sup> Dit betekent dat er een onhoudbare spanning ontstaat tussen de werkdruk en de hulpbronnen die de persoon heeft om die druk het hoofd te bieden. De werkdruk kan het gevolg zijn van fysieke arbeidsomstandigheden, aspecten van de taken die de persoon moet uitvoeren (wellicht te hoge taakeisen), de arbeidsvoorwaarden of de sociale aspecten van de arbeidssituatie – zoals een stijl van leidinggeven die onverzoenbaar is met hoe de werknemer in het leven/werk staat. De hoge werkdruk leidt volgens Evers aanvankelijk tot een lagere arbeids-

tevredenheid, maar bij volgehouden spanning of toename in die spanning leidt het tot gezondheidsklachten en uiteindelijk tot ziekteverzuim.<sup>3</sup>

In Nederland wordt de reïntegratie van zieke werknemers (langer dan zes weken) geregeld in de Wet Poortwachter. Volgens deze wet hebben beiden; de werkgever en de werknemer de plicht om mee te werken aan een snelle hervatting van de arbeid. De kans op een succesvolle reïntegratie is het grootst als er zo vroeg mogelijk mee begonnen wordt.<sup>4</sup> Om de mogelijkheden van de zieke werknemer voor werkhervatting te optimaliseren zal een of andere vorm van begeleiding nodig zijn. Want door begeleiding kunnen de energiebronnen en bevoegenheid van de werknemer weer gereactiveerd worden met gevolg het verdwijnen van de stress en vermoeidheidsklachten, en een spoedige en gezonde terugkeer in het arbeidsproces.<sup>5</sup>

COACHING

in het onderwijs

# ACTOREN

Sommige werknemers wenden zich tot een arbeidspsycholoog of psychotherapeut. Anderen wenden zich tot een coach. Waar de therapeut zich vooral richt op het verminderen van de psychische klachten en het disfunctioneren van de cliënt met het oog op het herstellen van diens welbevinden, richt de coach zich op het verbeteren van de prestaties en productiviteit van de cliënt. Daarbij staan de doelstellingen van de cliënt zelf centraal – hoewel er oog zal zijn voor het welbevinden van de cliënt. Als het welbevinden van de cliënt onder een aanvaardbare grens van ‘redelijkheid’ zou zakken, zal de coach de cliënt toch moeten doorverwijzen naar een psychotherapeut. Maar in essentie faciliteert de coach de cliënt bij het bereiken van het doel om het werk zo spoedig mogelijk op een gezonde wijze te hervatten.

Voor het doel van dit onderzoek is specifiek gekeken naar de wijze waarop de cliënten met werkstress hun ervaringen met coaching beschrijven en duiden. De leidende vraag van dit onderzoek was: ‘Welke factoren zijn verantwoordelijk voor de werkzaamheid van coaching in het reïntegratietraject van werknemers met werkstress in het primair onderwijs?’

## Methode

Om deze vraag te beantwoorden zijn zes leerkrachten aan de hand van een semi-structureerde vragenlijst geïnterviewd. De groep bestaat uit twee mannen en vier vrouwen die allemaal werkzaam zijn in het primair onderwijs. Via de P&O managers van drie stichtingen zijn de respondenten benaderd. Ze hebben op basis van vooraf

ontvangen informatie ingestemd met deelname aan het onderzoek. Allen zijn tijdens hun reïntegratietraject door een coach begeleid.

De vragenlijst is ontwikkeld aan de hand van literatuurstudie en aangescherpt op basis van een diepte-interview (pilot) met een persoon die niet aan het onderzoek heeft deelgenomen, maar wél een reïntegratietraject met behulp van een coach heeft doorlopen. De vragenlijst heeft vier aandachtsgebieden, namelijk persoonlijke kenmerken, werkstress en verzuimervaring, energiebronnen en reïntegratie, en

ses convergeren met die van Eijssen – wat wijst op een grote mate van validiteit.

## Resultaten

Ten eerste: de gemiddelde leeftijd van de leerkrachten was 53 jaar. Ze werken gemiddeld 31 jaar in het onderwijs. De gemiddelde verzuimduur vanwege werkstress was acht maanden. Allen hebben ze vrijwillig gekozen voor coaching. Er zijn vijf externe coaches en een interne coach benaderd. Gemiddeld hebben de leerkrachten acht coachingsessies gevolgd.

## *Werkdruk veroorzaakt stress wanneer de grens van het persoonlijke aanpassingsvermogen wordt overschreden*

coaching en herstel. Vooral het coaching-aspect is naar aanleiding van het pilotinterview aangescherpt door nadrukkelijker te vragen naar de focus, de relatie en de perceptie van de werkzame factoren. De interviews zijn opgenomen op een digitale recorder, volledig getranscribeerd en geanalyseerd door middel van de methode voor gespreksanalyse.<sup>7</sup> De tekstfragmenten zijn voorzien van labels ten einde patronen te kunnen identificeren. Er zijn drie analyserondes geweest. Hoewel het aantal respondenten te klein is om generaliserende conclusies te trekken, is er toch een inter-interviewer-betrouwbaarheidstoets uitgevoerd. Twee collega-coaches hebben de data onafhankelijk van elkaar geanalyseerd. Hun analy-

De analyse van de onderzoeksgegevens wijst ten tweede uit dat bij alle leerkrachten sprake was van een conflictsituatie die voorafging aan de verzuimperiode. Daarnaast was er sprake van overbelasting (ervaring van vermoeidheid) door een te groot takenpakket en te veel zorgen rondom werk en privé. Allen hebben hulp gezocht, maar geven aan dat ze te laat aan de bel hebben getrokken. Ten derde valt op dat de leerkrachten weinig sociale steun van hun directie hebben ontvangen tijdens het reïntegratietraject. Ze geven allen aan dat ze hun sociale steun vooral van de coach hebben ontvangen. Daarnaast hebben ze ook steun ontvangen van de personeelsmanager, collega's, partner en externe professionals zoals een



arbeidsdeskundige en de bedrijfsarts. Er is - in de vierde plaats - vooral gezocht naar de waardering voor en duiding van de rol die coaching in de reïntegratie van de respondenten heeft gespeeld. 67% van de respondenten geeft aan dat de coach een humanistische coachingstijl heeft gehanteerd. Allen geven aan dat de focus van de coaching gericht was op persoonlijke doelstellingen (zoals leren communiceren, minimaliseren van perfectionisme, leren zelfvertrouwen opbouwen) en reïntegratie en herstel. De coachingrelatie was vooral als open en ondersteunend

het reflecteren op het eigen handelen ook een belangrijke factor.

#### Discussie

De werkzame factoren van coaching die door de respondenten worden genoemd zijn dus de volgende: (a) De aandacht en erkenning voor hun situatie door de coach. Kennelijk is vooral de persoonsgerichte, humanistische benadering van de coach een adequate begeleidingsvorm bij reïntegratietrajecten. Dit wordt door de meerderheid van de respondenten bevestigd. Dit roept de vraag op of andere

### *Welke factoren zijn verantwoordelijk voor de werkzaamheid van coaching in het reïntegratietraject van werknemers met werkstress in het primair onderwijs?*

bestempeld. De kracht van de coach wordt toegeschreven - in deze volgorde - aan het feit dat deze extern is en geen deel van de organisatie uitmaakt, het gevoel van vertrouwen dat de coach hen geeft, het respect voor de situatie waar de leerkracht zich op dat moment in bevindt, de luistervaardigheden van de coach en diens vakkundigheid. Op de specifieke vraag naar de werkzame factoren van coaching geven alle respondenten aan dat het werken met persoonlijke doelstellingen en opdrachten een schot in de roos was. Daardoor konden ze inzicht opdoen in hun eigen situatie - wat hen geholpen heeft om de stappen die genomen moesten worden sneller en met vertrouwen te zetten. 67% van de respondenten vond

coachingstijlen (bijvoorbeeld cognitief-behavioristisch of provocatief) anders gewaardeerd zouden worden. (b) De coach moet professioneel en deskundig met deze problematiek om kunnen gaan. Daarbij zal deze kennis moeten hebben van de domeinen van aanpalende begeleidingsvormen ten einde door te kunnen verwijzen als de problematiek de eigen grenzen overschrijdt.<sup>8</sup> (c) Openheid en ondersteuning worden als belangrijke eigenschappen van de coach gewaardeerd. Het wekt vertrouwen en versterkt de relatie. Het tegendeel van dit gegeven is de problematische relatie met de werkgever wiens sociale steun tijdens het ziek-zijn node werd gemist. De vraag is of een driegesprek met de



leidinggevende erbij na de intake een toegevoegde waarde kan hebben voor de snelheid waarmee het werk weer hervat kan worden. (d) Doelstellingen formuleren en experimenteren met bijvoorbeeld huiswerkopdrachten zijn ook aangemerkt als werkzame factoren. Schreyögg stelt dat dit gegeven een precieze en wezenlijke taak van de coach is. Als dit goed gebeurt, dan ervaart de respondent (weer) richting te hebben in het leven. En het op praktische en doelgerichte wijze exploreren van nieuwe handelingspatronen vermindert de werkstress en heeft een positief effect op de reïntegratie.

### Conclusie en aanbevelingen

Het antwoord op de eerder aangegeven onderzoeksvraag lijkt de volgende te zijn: 'Leraren in het primair onderwijs die uitgevallen zijn vanwege werkstress en oververmoeidheid, zullen succesvol reïntegreren als zij een coachingstraject ingaan met een professionele en deskundige coach. Belangrijk daarbij is dat de coach aandacht geeft aan en erkenning heeft voor de situatie waarin de persoon verkeert. Ten slotte zal de kern van de begeleiding gericht zijn op het experimenteren met huiswerkopdrachten en duidelijk geformuleerde doelstellingen'. Er zijn echter ook kanttekeningen bij deze conclusie te plaatsen. Ten eerste: er is gewerkt met slechts het perspectief van de respondenten. Wat zou het onderzoek hebben aangetoond als ook de werkgever, personeelsmanager of bedrijfsarts aan het woord waren geweest? Ten tweede: de conclusies van dit onderzoek betreffende de rol van de werkgever botsen met een

stelling uit het TNO rapport Beter aan het werk.<sup>10</sup> Daarin wordt beweerd dat ervan kan worden uitgegaan dat de werkgever al het mogelijke zou hebben gedaan om arbeidsverzuim te voorkomen of te doen dalen. In hoeverre is het aspect van de emotionele en sociale steun van de leidinggevende aan te merken als een van de plichten van de werkgever bij reïntegratietrajecten? Ten derde: kennelijk heeft de meerderheid van de coaches gewerkt met een persoonsgericht, humanistisch coachingmodel. Wat zouden de werkzame factoren zijn van andere modellen van coaching, bijvoorbeeld het provocatieve of cognitief-behavioristische model? Middels verder onderzoek zullen antwoorden gevonden moeten worden op deze vragen. Want het hoofddoel van coaching bij reïntegratietrajecten is immers om mensen die vastgelopen en uit het arbeidsproces gevallen zijn vanwege werkdruk, te helpen om (weer) richting en nieuwe energie te vinden om hun levens-taak op zich te kunnen nemen. Zoeken naar de effecten en werkzaamheid van coaching door middel van wetenschappelijk onderzoek zal dit hoofddoel alleen maar ondersteunen en het vak coaching meer evidence-based en daarmee geloofwaardiger maken.

*Johan Bouwer is Directeur Onderzoek aan de Academie voor Vrije Tijd van de Internationale Hogeschool NHTV te Breda (voorheen docent coaching (Alba-universiteit te Veldhoven) en hoogleraar geestelijke zorg (RUG en PThU Kampen).*

*Evelien Eijssen is coach, trainer en supervisor.*  
[www.eeloopbaancoaching.nl](http://www.eeloopbaancoaching.nl)

### Literatuur en verwijzingen

- <sup>1</sup> Volkskrant 18/04/09, p.1.
- <sup>2</sup> Jonge, de J., Blanc, le P. & Schaufeli, W.B. (2007). Psychosociale werkstressmodellen. In Schaufeli, W.B. & Bakker, A. (red.) *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum, p.2.
- <sup>3</sup> Evers, A. (2007). *Individueel assessment*. In Schaufeli, W.B. & Bakker, A. (red.) *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum, pp. 106 – 111.
- <sup>4</sup> Nijhuis, F. & Lierop van, B. (2007). *Arbeidsreïntegratie en arbeidsrehabilitatie*. In Schaufeli, W.B. & Bakker, A. (red.) *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Houten: Bohn, Stafleu Van Loghum, p. 173.
- <sup>5</sup> Bal, P., Bakker, A.B. & Kallenberg, T. (2006). *Bevlogen voor de klas*. *Velon*, 27(1).
- <sup>6</sup> Bachkirova, T. (2008). *The role of coaching psychology in defining boundaries between counselling and coaching*. In Palmer, S & Whybrow, A. (red.), *A Handbook of Coaching Psychology*. New York: Routledge, pp. 356 – 358.
- <sup>7</sup> Eijssen, E. (2009). *Beweging met coaching. Een onderzoek naar coachingervaringen tijdens reïntegratie bij werknemers met werkstress in het primair onderwijs*. Masterthesis in het kader van de wetenschappelijke opleiding Master of Coaching Science, Alba-universiteit, Veldhoven (Ongepubliceerd), p. 31.
- <sup>8</sup> Hoogendijk, A. (2004). *De schoonheid van coachen*. Amsterdam: Business Contact, p.32.
- <sup>9</sup> Schreyögg, A. (2001). *Coaching: een inleiding voor praktijk en opleiding*. Pearson: Prentice Hall, p.314.
- <sup>10</sup> Jehoel-Gijsbers, G. (red), (2007). *Beter aan het werk, trendrapportage ziekteverzuim, arbeidsongeschiktheid en werkhervatting*. Den Haag; Sociaal en Cultureel Planbureau, p.210.