

Arbeidsdeskundige handreiking voor werkgevers:

De mentaal gezonde zaak

Wat hebben werkgevers nodig om werknemers met psychische problemen aan het werk te houden? En hoe kunnen arbeidsdeskundigen hieraan bijdragen? Deze vragen staan centraal in het onderzoeksproject 'De mentaal gezonde zaak'. Het onderzoek leidt tot een arbeidsdeskundige handreiking die werkgevers helpt om uitval van medewerkers met (milde) psychische klachten te voorkomen.

TEKST | Bouwina Cartier en Suzanne van Hees

En op de vijf werkenden heeft last van psychische problemen. Problemen die een serieuze belemmering kunnen vormen om aan het werk te blijven. Werkgevers willen hun werknemers vaak wel behouden voor de organisatie, maar het ontbreekt hen aan handelingsbekwaamheid op dit gebied. Het project 'De mentaal gezonde zaak; een arbeidsdeskundige handreiking voor werkgevers', gaat deze leemte vullen. Het lectoraat Arbeidsdeskundigheid van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen wil via dit onderzoeksproject meer inzicht krijgen in ondersteuningsbehoeften van werkgevers bij werkenden met veelvoorkomende psychische problemen. De onderzoekers, postdoc Bouwina Cartier en promovenda Suzanne van Hees hebben geïnventariseerd welke factoren bijdragen aan werkbehoud van werkenden met veelvoorkomende psychische klachten. Ze spraken onder meer met arbeidsdeskundigen, leidinggevend en werknemers over de verschillende aangrijpingspunten om werknemers met deze problemen toch aan het werk te kunnen houden.

Aanpak van het onderzoek

De onderzoekers zijn gestart met een literatuuronderzoek naar de bevorderende en belemmerende factoren. Daarnaast zijn in groepsgesprekken de ondersteuningsbehoeften van werkgevers, werknemers en professionals op het gebied van arbeid en psychische gezondheid in kaart gebracht. Vanaf 2020 bekijken de onderzoekers, samen met de genoemde betrokkenen, waaronder arbeidsdeskundigen, welke ondersteuningsbehoeften en aanknopingspunten er zijn bij werkgevers. Van daaruit wordt een handreiking ontwikkeld in samenwerking met arbeidsdeskundigen en werkgevers. Bedoeling is dat arbeidsdeskundigen de handreiking en tools gaan toepassen bij geselecteerde werkgevers.



Wat heeft het literatuuronderzoek tot nu toe opgeleverd?

Literatuur: Werk-gerelateerde factoren

Werk-gerelateerde bevorderende factoren om aan het werk te blijven zijn het ervaren van autonomie en controle over het eigen werk. Wat mogelijk helpt is (tijdelijk) de werkeisen te verlagen en het vergroten van de regelmogelijkheden (zoals minder uren of flexibele werktijden) toe te passen. De organisatiefactoren, mede door de leidinggevende en bedrijfscultuur vormgegeven, gaan bijvoorbeeld in op de openheid die de leidinggevende zelf laat zien. Ook is de vertrouwensrelatie met de leidinggevende van belang, die meestal sterker is als men elkaar langer kent, en het hebben van een positief beeld van de organisatie, naast sociale steun en praktische steun van collega's. Mocht er in de organisatie signalen van een onveiligheid worden waargenomen door de arbeidsdeskundige, dan is het zaak elkaar vragen hierover te stellen bijvoorbeeld over de bedrijfscultuur, openheid en sociale steun die leidinggevend en collega's elkaar bieden.

Tevens wordt de professionele houding en competenties van de tussenpersoon die met werknemer en werkgever contact heeft genoemd. Dit kan een arboprofessional zijn, een externe coach of hulpverlener. Een arbeidsdeskundige kan ook een dergelijke tussenpersoon zijn, waarbij het professioneel handelen gepositioneerd wordt vanuit onafhankelijkheid (dus zowel het belang van de werknemer als de werkgever dienend), empathie, pragmatisme en of er voldoende kennis is over de werksituatie van de werknemer. Zodra de eerste signalen van psychische kwetsbaarheid opspelen zou de arbeidsdeskundige met dreigend verzuimende werknemers en hun leidinggevend moeten spreken over de belastbaarheid.



zelf en de behandeling of over de vermindering van symptomen en verbetering van coping-vaardigheden. Componenten van interventies gericht op het individu lijken van meerwaarde wanneer het op maat wordt aangeboden, en bestaat uit meerdere componenten, ondersteund door technologie zoals een app om het geleerde in het dagelijks leven te integreren. Er is weinig bekend voor aspecten op organisatieniveau (zoals bedrijfscultuur) en landelijk niveau (arbeidsregelingen, contracten, sociale zekerheid) in relatie tot het voorkomen van ziekteverzuim oftewel werkbehoud. Verder zijn veelal mechanismen onderzocht die in het dagelijks leven spelen en niet specifiek in werksituaties. Veel informatie omschrijft waar de werknemer in het algemeen bij geholpen is, niet specifiek in werk. De inzichten vanuit de praktijk van de arbeidsdeskundigen kunnen aanvullen waar de literatuur te kort schiet.

Wat hebben de groepsgesprekken en interviews opgeleverd?

Er is gesproken met arbeidsdeskundigen, bedrijfsartsen, bedrijfsmaatschappelijk werkers, A&O adviseurs, bedrijfspsychologen, leidinggevenden en werknemers met psychische klachten. Er zijn in totaal 4 groepsgesprekken gevoerd met daarin totaal 62 deelnemers, waaronder 17 arbeidsdeskundigen. Elke deelnemer aan het onderzoek is gevraagd stellingen te formuleren over wat helpend is om aan het werk te blijven bij werknemers met psychische klachten. Deze stellingen zijn vervolgens aan deelnemers voorgelegd in een groepsbijeenkomst. De stellingen werden in een mindmap geclusterd en geprioriteerd op belangrijkheid. De resultaten worden hier samengevat.

De belangrijkste bevorderende factoren zijn:

Communicatie en steun op het werk

Dit bestaat uit sociale steun van leidinggevende en collega's, situationeel en proactief leiderschap, gedeelde verantwoordelijkheid en waardering in het team. Betrokkenheid en proactief handelen door leidinggevenden komt bijvoorbeeld naar voren in de volgende stellingen: 'Leidinggevende hanteert een mensgerichte stijl en is laagdrempelig, bereikbaar, oprecht en transparant'; 'Oplossingen bespreken met elkaar, niet voor elkaar' en 'Collegiale vertrouwensband, dat je kunt zeggen wat je wil zeggen, onder alle omstandigheden.' Hierbij worden de competenties van leidinggevende naar voren gebracht, zoals gespreksvoering bij werknemers met

Literatuur: Persoonlijke factoren

Persoonlijke factoren worden uitgebreid genoemd in zowel de beschrijvende studies als de studies die interventies inzetten om werknemers aan het werk te houden. Hierbij wordt gekeken naar de toegang tot en continuïteit van behandeltrajecten. Behandeling bestaat veelal uit (een combinatie van) psychotherapie en medicatie. Hierbij wordt ingestoken op het verminderen van symptomen en vergroten van coping/eigen kracht om met klachten om te gaan. Tevens zijn er voorspellende persoonlijke factoren, zoals comorbiditeit (tegelijktijdig optreden van verschillende lichamelijke of psychische aandoeningen), life events (verhuizing, overlijden van een dierbare) of de privésituatie waarin iemand verkeert. Ook eerdere patronen in ziekteverzuim van de werkende zijn een factor. Arbeidsdeskundigen kunnen leidinggevenden in de organisaties de vraag stellen in hoeverre het gesprek ook over deze persoonlijke factoren gevoerd wordt en of er ondersteuning geboden kan worden. Vaak is alleen luisteren, erkennen en begrip tonen al een eerste belangrijke stap.

Mechanismen en factoren die helpend of belemmerend zijn om te blijven werken gaan veel over de werkende



psychisch klachten. Hierdoor kunnen de leidinggevende en de werknemer duidelijke werkafspraken maken, verwachtingen bespreken en evaluatiemomenten inbouwen. Ook is het van belang dat de werknemer zelfinzicht ontwikkeld en daar heeft de leidinggevende ook een rol in. 'De werknemer wordt door werkgever ondersteund in het communiceren over datgene waar hij in het werk tegenaan loopt.'

Organisatorische kenmerken

Dit cluster focust op een transparante organisatielcultuur en een sociaal veilige werkomgeving, met de inzet van interventies voor een mentaal gezonde werkplek en tijdige ondersteuning op het werk. 'Er is openheid over psychische klachten in de organisatie', 'Ruimte voor verschillen tussen mensen in alle lagen van de organisatie, ook voor kwetsbaarheid, en: 'De inrichting van de fysieke werkomgeving is aangepast aan de behoefte van de medewerker.' Ook goed werkgeverschap heeft prioriteit volgens de geïnterviewden: 'Waardering voor arbeidsprestatie en een veilige werkomgeving waarin werknemer vertrouwen en vrijheid voelt om ook over psychisch welbevinden te kunnen praten.'

Werkenmerken

Om aan het werk te blijven is het belangrijk om werkaanpassingen in te voeren in doelen, tempo, taken en prikkels en te kijken naar functieherontwerp inclusief de waarde die mensen aan werk hechten. 'Werknemer ervaart een gezonde werkdruk: genoeg te doen hebben maar niet continu te hoge werkdruk', 'Gebruikmaken van regelmogelijkheden en versterken van de autonomie van de werknemer om te kunnen blijven werken' en; 'Dat mensen werk doen wat ze zinvol vinden en waar ze energie uit halen.' Condities voor positieve beleving van werk door werknemer wordt ook door arbeidsdeskundigen belangrijk gevonden: 'Werknemer doet werk dat past bij zijn niveau en competenties.' De arbeidsdeskundige kan in gesprek gaan met werknemer over het werk en werkvermogen op het moment dat de medewerker het moeilijk heeft maar nog werkzaam is. Bijvoorbeeld tijdens een preventief spreekuur. De expertise die arbeidsdeskundigen hebben over de analyse van werk en belastbaarheid (zoals in een werkplek onderzoek) blijkt ook van belang voordat de werknemer verzuimt. De arbeidsdeskundigen zien daarmee een (grotere) preventieve rol voor henzelf weggelegd.

Persoonlijke houding en gedrag van de werknemer



Dit gaat over het verantwoordelijkheidsgevoel van de werknemer om actie te ondernemen in geval van psychische problemen die het werk beïnvloeden of zoals werknemers aangeven: 'je voelt eigen grenzen, zegt nee, evalueert en stuurt bij op mindere dag.' Werknemers gaven verder aan dat het ervaren van autonomie de belangrijkste bevorderende factor was om aan het werk te blijven. 'Je ervaart de vrijheid om je grenzen aan te geven, ongeacht wat er met je aan de hand is.' Juist van werknemers die mogelijk beginnen te wankelen door psychische klachten, wordt sneller de autonomie ontnomen, met de goedbedoelde reden om te ontzorgen. Werknemers daarentegen geven aan dat juist wanneer je psychisch kwetsbaar bent, je betrokken wilt worden bij de beslissingen over de taakverdeling, of mogelijke overname van taken door collega's.

Benutten van expertise van andere professionals

Dit cluster gaat over het juist benutten van de expertise van de arbodienst, van de (geestelijke)gezondheidszorg en van andere deskundigen (ervaringsdeskundigen en HR). Dit bestaat bijvoorbeeld uit inregelen, bemiddeling door of samenwerking met arboprofessionals waaronder arbeidsdeskundigen of het regelen van ondersteuning om persoonlijke competenties van werknemers te matchen bij uit te voeren taken.

Conclusie en kansen voor de arbeidsdeskundige

Meerdere bevorderende factoren zijn aan het licht gebracht die het werkenden mogelijk maken om met psychische klachten toch te blijven werken. Naast het verminderen van symptomen en het versterken van de coping van de werkende, liggen er mogelijkheden bij werkgevers om deze werkenden te ondersteunen vanuit de werksetting. Als arbeidsdeskundige kun je het gesprek aangaan met werkgevers over bedrijfscultuur, openheid, veiligheid en sociale steun. Tevens kan de arbeidsdeskundige in een preventieve rol werkenmerken analyseren en het gesprek tussen leidinggevende en werknemer faciliteren, voordat er sprake is van uitval. Dit kan bijvoorbeeld leiden tot duidelijke (tijdelijke) werkafspraken bij een werknemer die het moeilijk heeft vanwege psychische klachten.

In de fase vooraf aan het verzuim zijn er veel aangrijpingspunten om mensen aan het werk te houden. Wat bij werkgevers gedaan kan worden, hoe en door wie, is de basis voor de arbeidsdeskundige handreiking die we



ontwikkelen. Het inzetten van de handreiking bij werkgevers zal naar verwachting hun handelingsverlegenheid verminderen en het ziekteverzuim als gevolg van psychische klachten verlagen. Tevens kan deze handreiking de handelingsbekwaamheid van arbeidsdeskundigen in preventie versterken. Daarmee is de vraag aan arbeidsdeskundigen en werkgevers:

- Welke behoeften bestaan er volgens arbeidsdeskundigen bij werkgevers in de omgang met werkenden met psychische klachten. Welke type ondersteuning behoeven werkgevers en werknemers. Wanneer kan deze het beste ingezet worden en door wie?
- Wat is hierbij de rol van de arbeidsdeskundige? Wat kan de arbeidsdeskundige toevoegen in de ondersteuning van werkenden met psychische klachten, in de fase voorafgaande aan verzuim? ←

COLUMN

Less is more

Het valt me de afgelopen tijd op dat onze maatschappij vooral gericht is op cijfers. We denken en spreken zelfs vaak in getallen. Enkele voorbeelden: ik scoor 100%, ik ben voor 80% op tijd, ik geef mijn leven een dikke 8 (gelukkig maar), heb 0 pijn op een schaal van 0 tot 10 (super). Ook de economische groei wordt in cijfers uitgedrukt. En in vrijwel elke organisatie staan productiecijfers centraal.

Dit is natuurlijk goed. Je maakt hiermee inzichtelijk hoe het ervoor staat en of je bedrijf financieel op koers ligt. Groeien, groter worden, uitbreiding zijn begrippen die worden geassocieerd met succesvol ondernemen. Dit zorgt voor een grotere welvaart en dat is goed: top!

Maar zoals bij alles is ook hier een kantelpunt en wordt de keerzijde zichtbaar. Er bestaat zoiets als het maximale bereikt hebben, over je grenzen gaan en te veel willen of moeten

Een voorbeeld hiervan zijn al die werknemers die onder te hoge werkdruk, te lang te veel hebben gepresteerd, resulterend in een burn-out. Of ik denk aan personeelstekort waarbij de zittende medewerkers ook het werk van de ontbrekende collega's moeten doen. En hoe vaak staat de kwantiteit, van welk product of werk dan ook, de kwaliteit in de weg?

Met deze nadelige gevolgen van groei moeten we natuurlijk weer aan de slag. Er moeten oplossingen gezocht worden om de psychosociale arbeidsdruk te verlagen, om werkgerelateerde problemen van bijvoorbeeld mantelzorgers op te lossen en de kwaliteit van werk en werken te verbeteren. Al met al is hier veel geld mee gemoeid, kostbare tijd en energie.

Wanneer we groei als doel stellen spannen we het paard achter de wagen. Er bestaat zoiets als een optimum. Laten we vooral groeien in kwaliteit van werk en leven. Daarbij mag wat mij betreft 'more less' worden en 'less more'.

Het lijkt mij dat we het paard achter de wagen spannen. Deze groei-ontwikkeling en de meer en meer gedachte zijn doorgeschooten en komen haaks te staan op iets positiefs. En dit is vooral wat we niet willen. 'More' wordt dan 'too much' en is niet meer goed te noemen. Daarom: laat 'More less' worden en 'less more'!

Annet de Grunt

Redactielid en arbeidsdeskundige

Werk mee aan de preventieve inzet van arbeidsdeskundigen bij psychische kwetsbaarheid!

Ben je enthousiast over dit onderzoek?

Draag dan praktisch bij aan het vernieuwen van het arbeidsdeskundig vak en denk mee over de handreiking voor werkgevers om werkenden met psychische klachten te ondersteunen.

De arbeidsdeskundige handreiking voor werkgevers wordt dit voorjaar ontwikkeld vóór en dóór arbeidsdeskundigen en werkgevers. We zoeken arbeidsdeskundigen, werkzaam bij een werkgever, arbodienst, verzekeraar of als zelfstandige, die het belangrijk vinden om de stap naar preventie in organisaties te zetten. Deelname aan het ontwikkelen van de handreiking houdt in:

- *Bijwonen groeps gesprek van 2 uur (17 maart in de middag) in de regio Utrecht.*
- *Hiervoor krijg je 1 PE punt.*
- *Eenmalig feedback geven op eindproduct handreiking.*

Meld je aan bij Suzanne van Hees (Suzanne.vanhees@han.nl, 06-11 74 28 58) of Bouwine Carlier (bouwine.carlier@han.nl, 06-15 10 42 96)