

Blijven werken met psychische klachten. Met passend werk maak je het mogelijk.

Arbeidsdeskundige **werkwijzer** bij:

Blijven werken met psychische klachten, een handreiking voor werkgevers.



Lectoraat Arbeidsdeskundigheid

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
1) Preventieve focus voor werkgevers en arbeidsdeskundigen	6
1.1 Preventie van uitval	6
1.2 Voordelen voor werkgevers om blijven werken te bevorderen.....	6
1.3 Medewerkers met psychische klachten	7
2) Aan de slag met de handreiking: Stappenplan	8
Stap 1. Bereid je voor.....	9
Stap 2. Introduceer de handreiking	9
Stap 3. Besluit van werkgever om handreiking toe te passen.....	10
Stap 4. Aan de slag	11
Stap 5. Nazorg	13
3) Acties en rollen van arbeidsdeskundigen	14
3.1 Adviseren op casusniveau.....	14
3.2 Informeren en bewustwording creëren over openheid en sociale veiligheid	15
3.3 Coachen van leidinggevenden op casusniveau (gedrag)	16
3.4 Samenwerken en verwijzen	17
4) Een arbeidsdeskundige aan het woord: interview	18
5) Competenties als arbeidsdeskundige: zet jouw expertise in	20
Bijlage 1 Het belastbaarheidsmodel : evenwicht tussen belasting en belastbaarheid	22
Bijlage 2: Het model van eisen-regelmogelijkheden (demand-control).....	23
Bijlage 3: Uitleg psychische aandoeningen	24

Samenvatting

Eén op de vijf werkenden heeft last van psychische klachten. Klachten die een serieuze belemmering kunnen vormen om aan het werk te blijven. Werkgevers willen hun medewerkers vaak behouden voor de organisatie en jij als arbeidsdeskundige hebt een grote meerwaarde bij het ondersteunen van werkgevers hierbij. Dit is een werkwijzer voor arbeidsdeskundigen bij het invoeren van: **Blijven werken met psychische klachten: een handreiking voor werkgevers**. [Link naar de site: Blijven werken met psychische klachten \(han.nl\)](#)

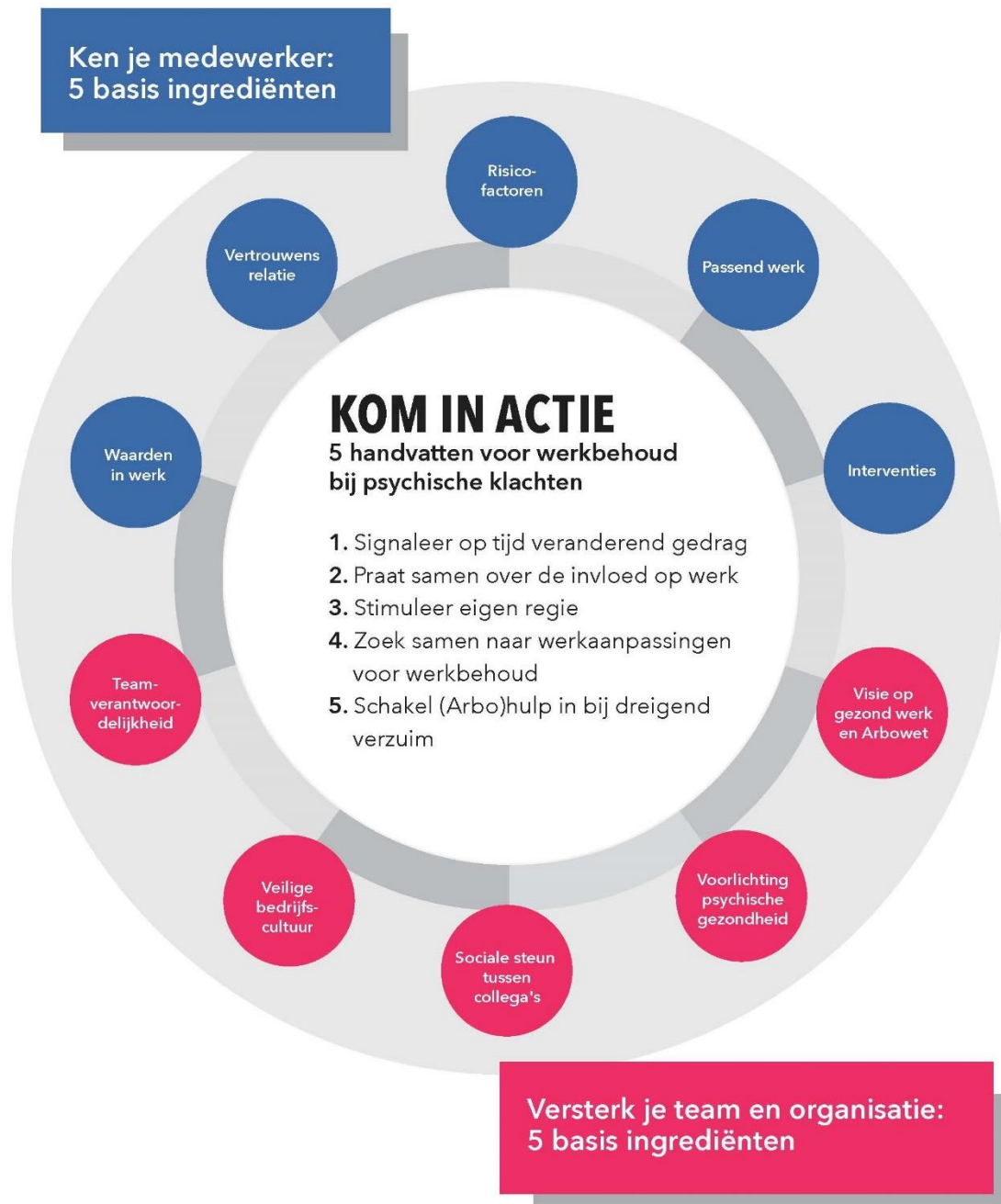
Jij als arbeidsdeskundige kan de leidinggevende ondersteunen bij het realiseren van passend werk, voordat verzuim ontstaat. Zowel voordat psychische klachten ontstaan, als zodra iemands psychische klachten het werk beïnvloeden. In de figuur op de volgende pagina, staan de vijf handvatten voor Kom in Actie en de omringende basis ingrediënten. Deze werkwijzer beschrijft jouw rol als arbeidsdeskundige bij het ondersteunen van leidinggevendenden die zich inzetten voor medewerkers met psychische klachten. Veel succes!



Checklist om als arbeidsdeskundige met de handreiking aan de slag te gaan:

- ✓ De werkgever waarvoor je werkt, ziet de meerwaarde van preventie van psychisch verzuim.
- ✓ Je bent zelf als arbeidsdeskundige intrinsiek gedreven ten aanzien van preventie en psychische gezondheid.
- ✓ Jij als arbeidsdeskundige wil je competenties ontwikkelen, door je handelen te versterken met een wetenschappelijke onderlegde handreiking, om de leidinggevende beter te ondersteunen.
- ✓ Je bent bereid je eigen houding ten opzichte van psychische klachten onder de loep te nemen.

In de volgende figuur staat een overzicht van de belangrijkste onderdelen van de handreiking:



Leeswijzer

Deel 1: Preventieve focus voor werkgevers en arbeidsdeskundigen

Om medewerkers met psychische klachten aan het werk te houden is de preventieve focus van groot belang. Wat dit inhoudt voor jou als arbeidsdeskundige en wat de voordelen zijn voor werkgevers staat centraal in deel 1. Ook geven we hier informatie over de groep waar het om draait, werkenden met psychische klachten.

Deel 2: Het stappenplan

Je hebt een casus in gedachten en wilt aan de slag. Dan laat het stappenplan zien wat je kunt doen: voorbereiden, het gesprek aangaan met de leidinggevende en bredere bekendheid genereren in het bedrijf of de organisatie.



Deel 3: Acties van arbeidsdeskundigen vanuit verschillende rollen

In dit deel staan acties die jij als arbeidsdeskundige mogelijk uitvoert; wil je informeren, adviseren of coachen? En welke samenwerking zoek je op? Arbeidsdeskundigen zien in de preventieve fase een belangrijke rol voor zichzelf. Wil je je richten op specifieke dienstverlening, dan kun je gemakkelijk zien welke rol je kan innemen en welke activiteiten er bij horen.

Deel 4 : Een arbeidsdeskundige aan het woord

In een interview lees je hoe een ervaren collega arbeidsdeskundige erover denkt.

Deel 5: Jij als arbeidsdeskundige als expert

Hier beschrijven we je arbeidsdeskundige expertise en hoe deze aansluit bij het werken aan preventie en werkbehoud bij psychische klachten. Ook staan competenties van arbeidsdeskundigen genoemd. Hiermee kun je bewust kiezen voor de rol die bij je eigen talenten past.

“Liever vroegtijdig ingrijpen als iemand wankelt, in plaats van iemand door het ijs laten zakken”

1) Preventieve focus voor werkgevers en arbeidsdeskundigen

1.1 Preventie van uitval

Uit onderzoek blijkt dat het voor **werkgevers** vaak lastig is om medewerkers met psychische klachten aan het werk te houden. Terwijl de werkgever juist bij medewerkers met ‘milde’ psychische klachten veel invloed kan hebben. De leidinggevende is vaak het eerste aanspreekpunt voor de medewerker en daarmee in een cruciale positie. De leidinggevende kan daarbij de expertise van jou als **arbeidsdeskundige** benutten, aangezien jij de mismatch tussen belasting en belastbaarheid kan signaleren, aangrijpen en kan adviseren over passende (werk)aanpassingen en maatregelen. Dat betekent dus voor jou als arbeidsdeskundige dat je er steeds meer mee te maken krijgt. Bovendien is vroegtijdig aanhaken belangrijk om de werkgever goed te ondersteunen.

In deze werkwijzer geven we aan waar jij als arbeidsdeskundige, werkgevers kunt ondersteunen. De handreiking “**Blijven werken met psychische klachten**” bevat alle **nieuwste kennis** en is toegespitst op verandering bij de leidinggevende.

Hoe werkt preventie?¹

Preventie van psychisch verzuim begint erbij dat de leidinggevende psychische klachten op de werkplek **signaleert en bespreekbaar maakt**. Organisaties waar knelpunten en psychische klachten bespreekbaar zijn, kunnen sneller en simpelere maatregelen nemen. Hoe eerder er met elkaar gesproken wordt over oplossingen, hoe sneller **maatregelen** genomen kunnen worden. **Interventies** gericht op verbetering van de werkomstandigheden en de organisatie van het werk, helpen ook.

Ken je medewerker werkt ook preventief. Als de werkgever zijn medewerkers goed kent, vergemakkelijkt dat het vinden van oplossingen, op het moment dat er psychische klachten ontstaan. Het werken aan onder meer een **veiligere bedrijfscultuur** en meer **steun tussen collega's**, versterkt teams en organisaties.

Samen **vermindert dat de kans op (extra) verzuim** aanzienlijk!

1.2 Voordelen voor werkgevers om blijven werken te bevorderen

Uiteraard vraagt het sturen op passend werk om een investering in tijd en energie, maar het loont. Bedrijven die sociale en maatschappelijke motieven combineren met bedrijfseconomische voordelen, blijken het meest succesvol te zijn in het behouden van de juiste medewerkers. De

¹ Het belang van deze handvatten en ingrediënten wordt onderkend door arbeidsdeskundigen, leidinggevend en medewerkers met psychische klachten zelf. Daarnaast zijn ze wetenschappelijk onderbouwd.

meest voorkomende reden waarom werkgevers zich in willen zetten voor werkbehoud van medewerkers met psychische problemen zijn:

Kosten en productiviteit: De oorzaak van verzuim is in 1 op 3 gevallen psychisch. De kosten van psychisch verzuim zijn hoog, terwijl juist aan dit deel van het verzuim ook nog veel te doen is. Het is voor veel organisaties belangrijk om meer aandacht te besteden aan de psychische gezondheid in de organisatie. Hoeveel besparingen kan het terugdringen van psychisch verzuim opleveren?

- Een gemiddelde verzuimdag kost per medewerker 250 euro² (Zonder de indirecte kosten als vervanging of productieverlies).
- Verzuim door psychische klachten duurt gemiddeld 180 dagen per medewerker.
- De verzuimkosten per medewerker waarvan uitval door psychische klachten voorkomen wordt zijn in totaal dan 45 000 euro.

Concurrentievoordeel: De wens dat de organisatie een up-to-date, progressief en innovatief karakter uitstraalt. Dit heeft een positief effect op het aantrekken van nieuwe medewerkers en op de consumenten en investeerders van een organisatie.

Welzijn van de medewerkers: Een positief effect op het welzijn van alle medewerkers. Voor medewerkers is er bijvoorbeeld: minder risico op werkloosheid en medewerkers die dreigen uit te vallen voelen zich minder ziek en gestigmatiseerd. Voor het algehele personeelsbestand kan een juiste aanpak bijdragen aan een cultuur van sociale veiligheid. Werkgevers die ruimte en ondersteuning bieden aan medewerkers met een psychische aandoening, zien grotere betrokkenheid en tevredenheid bij hun medewerkers.

Wettelijke naleving: Vanuit de Arbowet is de werkgever verplicht:

- Om **Psychosociale arbeidsbelasting** (PSA) te beperken of zoveel mogelijk te voorkomen. Voorwaarde is dat management het PSA-beleid steunt en handhaaft en dat managers en directie zich bewust zijn van hun voorbeeldfunctie.
- Tot een lijst met alle **(veiligheids- en gezondheids-) risico's** in de organisatie, en een **plan** voor het oplossen ervan (Ri&E).

1.3 Medewerkers met psychische klachten

Wat zijn psychische aandoeningen?

Voor problemen van psychische aard hebben we allerlei uitdrukkingen: er doorheen zitten, te veel hooi op de vork nemen, vastlopen, overspannen zijn, de emmer loopt over. Het lijkt duidelijk waar we het over hebben, maar toch klinkt het vaag en heeft ieder bij deze woorden zijn eigen beeld. Dat leidt makkelijk tot misverstanden of een houding waarbij men hoopt dat het vanzelf overgaat.

² De berekening is gebaseerd op onderzoeks- en branchegegevens van TNO en CBS.

We hebben het over psychische klachten; deze kunnen al spelen voordat er sprake is van een psychische aandoening. Het gaat in de handreiking dus om werkenden met beperkingen die voortkomen uit veelvoorkomende psychische aandoeningen zoals **angst, depressie en overspannenheid** (inclusief burn-out) of het voorstadium hiervan. We hebben het niet over mensen met een psychiatrische stoornis, dit zijn mensen die langer dan twee jaar ernstige sociale of beroepsmatige beperkingen meemaken en waarvoor (langdurige) behandeling noodzakelijk is.

Veelvoorkomend en vaak tijdelijk

43% van de Nederlandse bevolking heeft ooit in het leven een psychische aandoening gehad. In de groep Nederlanders die werken is dit iets minder, maar nog steeds aanzienlijk, ongeveer 20%. De kans is dus groot dat medewerkers ermee in aanraking komen. Depressie en angststoornissen, vormen de grootste oorzaak van langdurig verzuim en arbeidsongeschiktheid in Nederland (bron: UWV). Het komt dus veel voor, bij alle soorten bedrijven en organisaties. Burn-out klachten worden ook steeds bekender; 17% van de werkenden heeft hier langdurig last van. Gelukkig zijn deze psychische aandoeningen veelal tijdelijk. Bijvoorbeeld bij depressie is de helft van de mensen binnen een half jaar hersteld en 84% is binnen een jaar hersteld.

Positieve effecten van werk

Werken heeft positieve effecten op de psychische gezondheid, via sociale contacten, door de structuur en activering, de sociale contacten, de zingeving en ook dankzij het inkomen. Voor een deel van de werkenden helpt het werken in het omgaan met de psychische klachten zelf.

Oorzaken

Het omgaan met medewerkers met psychische klachten of een aandoening kan misverstanden opleveren en voor onzekerheid zorgen. Bijvoorbeeld omdat er verschillende ideeën bestaan over wat de oorzaken ervan zijn. Het ontwikkelen van een psychische aandoening heeft meerdere oorzaken; persoonlijke en sociale factoren maar ook omgevingsfactoren (werkomgeving) spelen hierbij tegelijkertijd een rol. Redenen voor de stijging in het aantal burn-outs zijn vooral emotioneel zwaar werk, ontevredenheid met het salaris en een ongunstige privé/ werk balans. (Zie Bijlage 3: Uitleg psychische aandoeningen)

2) Aan de slag met de handreiking: Stappenplan

Het doel is dat werkgevers door middel van de handreiking en het dialoog over hun aanpak, meer handelingsbekwaam worden in het ondersteunen van medewerker met psychische klachten. Jij als arbeidsdeskundige bent de expert om werkgevers bekend te maken met de inhoud van de handreiking **Blijven werken met psychische klachten**. De interactie tussen jou en de werkgever staat hierbij centraal. Hieronder vind je een stappenplan ervoor.

Je introduceert deze handreiking in de volgende situaties...

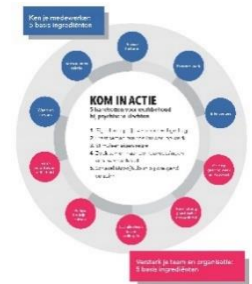
...als je handelingsverlegenheid signaleert bij leidinggevenden, ten aanzien van het ondersteunen van medewerkers met psychische klachten in werkbehoud.

...als je meerdere medewerkers uit één team of organisatie uitvallen (vanuit individuele casuïstiek) vanwege psychische klachten.

Vijf praktische stappen om handreiking te implementeren

Stap 1. Bereid je voor

- Neem de handreiking door. Neem hierbij werkgevers in gedachten waar je al goed in beeld bent en kansen ziet om er preventief mee aan de slag te gaan. Verken uitdagingen die je eerder van leidinggevenden hoorde (beeldvorming). Dit zijn de punten waarop je leidinggevenden kunt overtuigen om de handreiking te gebruiken.
- Bekijk de vijf handvatten en tien basis ingrediënten op de website (de handreiking staat hier online) ter voorbereiding voor een eerste gesprek met de werkgever.



Stap 2. Introduceer de handreiking

Strategieën om de website te introduceren, zodat de werkgever overtuigd raakt om hiermee aan de slag te gaan:

- Overtuigende communicatie naar hoger management of HR over preventie, noodzaak om verzuim te verminderen en kostenbesparing.
Gebruik hiervoor de oproep voor werkgevers. Benadruk: met deze handreiking bespaart u al snel: de kosten van deze innovatie (3 uur / 250-400 euro van arbeidsdeskundige per deelnemende leidinggevende) **staan gelijk** aan de gemiddelde kosten van één zieke medewerker per dag. Deze handreiking is ontwikkeld op basis van wetenschappelijke inzichten en praktijkervaringen.
- Bewustzijn creëren voor het belang van preventie van psychische verzuim met behulp van de website.
- Informatie bieden aan leidinggevende over persoonlijk risico wanneer hij of zij “handelingsverlegen” is in de omgang met medewerkers met psychische klachten.
- Bespreken van recente verzuimende medewerker (casuïstiek), scenario schetsen bij meer handelingsbekwaamheid en daarmee verminderde risico op verzuim.
- Organiseren van een presentatie over Blijven werken bij psychische klachten door:
 - o Succesbedrijven
 - o Een ervaringsdeskundige die succesvol is blijven werken binnen uw organisatie.
 - o Bedrijfsmaatschappelijk werker
 - o Zelf een presentatie geven met geleverde sheets voor PowerPoint

- Onder de aandacht brengen van de website in sociaal medische overleg of werkoverleg met werkgever. Of bij onderhandeling over opdracht van jouw diensten.

Stap 3. Besluit van werkgever om handreiking toe te passen

Een werkgever zal voor- en nadelen zien ten aanzien van het besluit om met de handreiking aan de slag te gaan (adoptie van de handreiking). Bij deze overwegingen (in de besluitfase) staan in de tabel argumenten die je als arbeidsdeskundige kunt gebruiken.

Overwegingen	Argumentatie
Kosten	✓ Gebruik van de website is kosteloos. De inzet van de arbeidsdeskundige zit in reguliere werkafspraken, met eventuele taakuitbreiding. Dit betaalt zich al snel terug als de inzet van 3 uren coaching van leidinggevende minder is dan een gemiddelde dag verzuim van één medewerker (250-400 euro).
Bruikbaarheid website	✓ Makkelijk te lezen online.
Noodzaak	✓ Bijvoorbeeld hoge verzuimcijfers, met name psychisch, beleid vanuit HR of management rondom welzijn medewerkers.
Vereiste tijd (en dus geld) die het kost van leidinggevenden	✓ Per leidinggevende: 3-4 keer 1 uur.
Minimaal vereiste inzet van werkgever en leidinggevenden	✓ Per leidinggevende: bereidheid om in gesprek te gaan over manieren om medewerkers te ondersteunen, bereidheid tot reflectie.
Optie om handreiking aan te passen aan situatie van werkgever	✓ Kan arbeidsdeskundige doen in gesprekken. Niet in website zelf.
Risico en onzekerheid die gebruik van handreiking teweeg kan brengen	✓ Arbeidsdeskundige maakt een inschatting over mogelijke effecten van handreiking. Presenteert risico's. Bijvoorbeeld dat leidinggevenden om meer tijd gaan vragen om medewerkers meer aandacht te geven.
Direct en indirect aantoonbare resultaten	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Direct: handelingsbekwaamheid van leiding neemt toe ✓ Vermindering taboe op psychische klachten ✓ Vermindering verzuim ✓ Toename bespreekbaarheid en veilige bedrijfscultuur

Uiteindelijk draait het om het relatieve voordeel (baten) van deze nieuwe handreiking ten opzichte van de tijd, kosten en energie (lasten) die gevraagd wordt. Breng dit in kaart.



Stap 4. Aan de slag

A) Organiseer een informatiebijeenkomst (optie)

- Nodig leidinggevenden, HR-afdeling en hoger management uit. Breng de handreiking onder de aandacht bij de eerste aanspreekpunten van leidinggevenden. Dit zijn diegenen waarbij leidinggevenden om hulp vragen bij een kwestie met een medewerker die het moeilijk heeft of bij dreigend verzuim.
- Stel voorbeelden op vanuit recente casuïstiek, includeer een succesvolle casus waarin medewerker bleef werken en verzuimende casus.
- Ga na in deze werkwijzer welke rol je eerder hebt aangenomen bij de werkgever en waar vernieuwingskansen liggen, bijvoorbeeld informatie verstrekken, adviseren op maat of coachen van leidinggevenden.

B) Ga (voor het eerst) in gesprek met een groepje leidinggevenden of individueel

- Identificeer huidige overtuigingen en attitudes van leidinggevenden ten opzichte van psychische klachten. Signaleer mogelijke aandachtspunten.
- Vraag welke dilemma's de leidinggevenden ervaren bij de ondersteuning van medewerkers met psychische klachten.
- Bepaal, op basis van behoeften van leidinggevende, welk handvat en basis ingrediënten prioriteit hebben en wijs op betreffende onderdelen. Start klein. Koppel de casuïstiek die de leidinggevenden naar voren brengen aan de juiste informatie in de handreiking.
- Achterhaal veranderbereidheid en nodig de leidinggevenden uit tot leerdoelen/ontwikkelpunten, laat leidinggevenden dit zelf bijhouden.

JOUW AANPAK

Signaleer op tijd
Zie je dat het gedrag verandert bij je medewerker? 1. Merk de signalen: lichamelijk (hoofdpijn, vermoeidheid), psychisch of veranderend gedrag (minder sociaal, minder productief), 2. Laat zien dat je er bent.
[Meer hierover →](#)

Praat samen over de invloed op het werk
Zie je dat je medewerker ergens mee worstelt? Ben je zichtbaar en bereikbaar? Wat kun je doen? 1. Maak ruimte voor een persoonlijk gesprek. 2. Door te luisteren en begrip te tonen bied je al steun. 3. Deze gesprekken kunnen moeilijk zijn. Bereid je.
[Meer hierover →](#)

Blijf sturen op eigen regie medewerker
1. Bied ruimte en coach je medewerker om zelf oplossingen te zoeken. 2. Faciliteer medewerker in het vinden van mogelijkheden.
[Meer hierover →](#)

Praktisch tips:

- Geef hardcopy (geprint) of softcopy (pdf-document of website) van handreiking, loop er kort samen doorheen.
- Rapporteer: wat is besproken, welke afspraak is gemaakt, is het opgepakt?
- Maak 2 vervolgspraken en voer maandelijks één gesprek. Geef inhoudelijke toelichting over het gekozen handvat en/ of basis ingrediënt. Adviseer en coach. Biedt informatie op maat en geef goede voorbeelden.

C) Vervolg begeleidende gesprekken met behulp van coaching en dialoog

- Blik terug op het eerste gesprek. Wat is blijven hangen? Wat deed dit met de leidinggevende? Bespreek 'huiswerk': wat is vorige keer besproken, welke afspraak is gemaakt, is het opgepakt?
- Geef positieve feedback en complimenten. Benadruk dat het veranderen van je aanpak lastig is en dat dit ook heel normaal is. Geef hierin erkenning.

suz

Tussentijds eigen reflectie over de begeleidende gesprekken!

1. Kijk zorgvuldig naar je eigen vaardigheden en kennis als arbeidsdeskundige. Ben je voldoende op de hoogte van uitdagingen waar de leidinggevende en betreffende werkomgeving mee om moet gaan?
2. Reflecteer na gesprekken op je eigen gespreksvoering als arbeidsdeskundige.

- Oefen met inhoudelijke tips, bijvoorbeeld oefenen van gespreksvoering en vertel over goede voorbeelden (of attendeer op videoclips met goede voorbeelden).
- Kom terug op leerdoelen en acties, eventueel oefeningen uitgeven.
- Geef persoonlijke feedback in gesprek en stel coachende, inzicht vergrotende vragen. Zo bevorder je zelfonderzoek bij de leidinggevende.
- Leg casuïstiek voor, verbind met de handreiking en maak gebruik van een recente verzuimcasus.
- Activeer leidinggevende om zelf feedback in te winnen bij zijn medewerkers.
- Bespreek barrières en risico's.

D) Genereer bredere bewustzijn

- Zet in op intervisie tussen leidinggevenden van dezelfde werkgever of meerdere, identificeer rolmodellen.
- Zet in op preventie in sociaal medisch overleg.
- Breng de handreiking onder de aandacht bij collega-arbo professionals, HRM en senior/hoger management.

Stap 5. Nazorg

Na drie maanden hebben jij en de leidinggevende een aantal keer gesproken over de handreiking. Benadruk dat de leidinggevende zelf met de handvatten in de handreiking aan de slag kan. Noem ook de basis ingrediënten om verzuim te voorkomen, namelijk; Ken je medewerker, gericht op een goede arbeidsverhouding. Deze vind je hier: [Signaleren \(han.nl\)](#) En bespreek mogelijkheden voor het versterken van het team, link: [Signaleren \(han.nl\)](#). Laat de leidinggevende weten dat je laagdrempelig bereikbaar bent voor vragen.

- Breng resultaten in kaart.
 - o Direct en indirecte resultaten
- Koppel terug aan alle lagen in de organisatie van hoger management tot medewerkers
In de rapportage kan je informatie uit de handreiking halen voor de onderbouwing van beslissingen (oordeelsvorming).
- Vraag wie voorloper/aanspreekpunt wil worden voor andere leidinggevenden (buddy systeem).



3) Acties en rollen van arbeidsdeskundigen

3.1 Adviseren op casusniveau

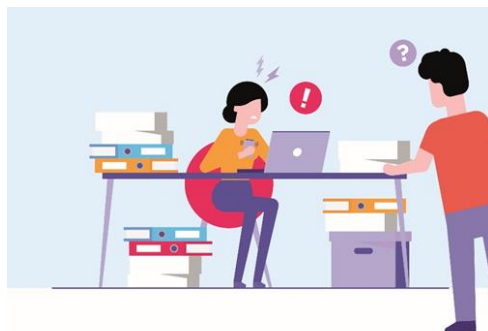
Jij als arbeidsdeskundige adviseert over het **signaleren van veranderd gedrag** van medewerkers. En om de kennis over signalen als gevolg van psychische klachten te vergroten, verstrek je informatie.

De bedrijfsarts geeft psycho-educatie aan leidinggevenden en medewerkers. De arbeidsdeskundige geeft op basis van praktijkervaring laagdrempelige (maatwerk) **psycho-educatie**, zolang het echt toegespitst is op de functie.

Jij adviseert over **de belasting** van werk (zwaarte bv.) en **de belastbaarheid** van de persoon (de mogelijkheden) en de balans hiertussen.

Jij kunt werkgevers adviseren over: 1) flexibilisering of **verkorting van werktijden**; 2) verruimde **regelmogelijkheden** voor wisselende inzetbaarheid; 3) **voorlichting** op het werk; 4) veranderingen aan **de werkplek** 5) aanpassingen van **werkinhoud/taken**.

Ook bij dreigend of frequent kortdurend verzuim kan jij **meedenken over werkaanpassingen**



3.2 Informeren en bewustwording creëren over openheid en sociale veiligheid

De arbeidsdeskundige kan ook **bewustwording creëren** om veranderend gedrag van medewerkers bespreekbaar te maken.

Jij **kaart de rol van de werkomgeving aan** en maakt de werkgever bewust van de relatie tussen een veilige en open organisatie en psychische gezondheid van medewerkers.

Jij maakt de werkgever bewust van het **belang van een veilige bedrijfscultuur** voor het bevorderen van werkbehoud bij psychische klachten. Ook draag jij als arbeidsdeskundige bij aan het naleven van de Arbowet, ook in preventie.

Goed leiderschap is in beginsel een taak van de leidinggevende. Maar op basis van repeterende casuïstiek waaruit blijkt dat er verbetering mogelijk is, heeft de arbeidsdeskundige een signalerende functie en kan **informatie geven over preventieve maatregelen**.

Ook kan jij informatie geven over wat de ingrediënten inhouden voor het **versterken van het team en organisatie** in relatie tot psychische klachten. Jij kaart de rol van de werkomgeving aan.

Je geeft informatie over **de organisatie of indeling van het werk**, wanneer deze verband houden met ervaren psychische klachten.

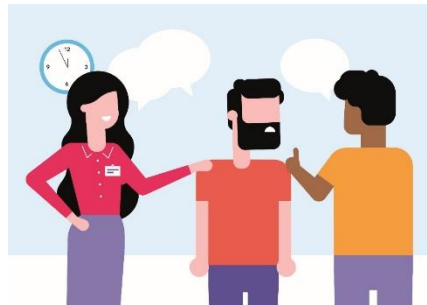


3.3 Coachen van leidinggevenden op casusniveau (gedrag)

De arbeidsdeskundige **benadrukt het belang van openheid** tussen leidinggevende en medewerker over wat er speelt en **coacht** de leidinggevende in gespreksvoering. Het achterhalen van je eigen opvattingen (vooroordelen) als arbeidsdeskundige over psychische klachten is hierbij van belang.

Jij als arbeidsdeskundige coacht leidinggevende **in gespreksvoering** voor het versterken eigen regie van de medewerker.

Jij als arbeidsdeskundige **bevordert waarderend onderzoeken**, dit is het navragen waar medewerkers goed in zijn. Dit is belangrijk om echt te achterhalen wat mensen willen en kunnen, ook op langere termijn. Door te vragen waar de medewerker belang aan hecht, vergroot je de kans dat de medewerker op de goede plek komt.



3.4 Samenwerken en verwijzen

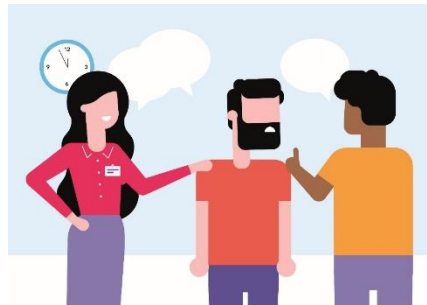
Jij als arbeidsdeskundige kan **bemiddelen** wanneer er een conflict is tussen de medewerker en de leidinggevende over wat iemand nog wel/niet kan.

Samenwerking inzetten of initiëren, met name met arbodienst en hulpverlening

Het is belangrijk dat je goed in kaart hebt wie welke rol pakt in preventie van psychische verzuim, met name bij grote werkgevers hiervoor is het goed de **rollen van andere professionals te kennen**.

Jij als arbeidsdeskundige **deelt kennis** van Sociale Zekerheid en Wet Verbetering Poortwachter.

Jij als arbeidsdeskundige **biedt informatie** over interne en externe diensten en interventies en **verwijst** zo nodig door naar professionals in je netwerk. De kunst is om in te schatten wanneer je welke inzet. Interventies uit heel Nederland vind je op de website Blijven werken met psychische klachten [Interventies en diensten \(han.nl\)](https://www.han.nl/interventies-en-diensten)



4) Een arbeidsdeskundige aan het woord: interview

De leidinggevende heeft een cruciale positie om de medewerker te steunen bij het blijven werken. Hoe kun je een leidinggevende laten reflecteren over zijn gespreksvaardigheden?

Wij als arbeidsdeskundigen kunnen vragen stellen zodat de leidinggevende reflecteert over zijn aanpak. In het voeren van persoonlijke gesprekken waarin een signaal op tafel wordt gelegd.

Waarom is het begrenzen van de rol van leidinggevende zo belangrijk?

Het bespreken van begrenzen helpt de leidinggevende er achter te komen wat nog hoort bij de rol van de leidinggevende en wat niet.

Bemiddel jij als arbeidsdeskundige ook bij een conflict tussen werknemer en leidinggevende?

Ik ga alleen zelf bemiddelen als ik niet als arbeidsdeskundige al gesprekken voer met de betrokken leidinggevende of de medewerker.

Bij zo'n conflict zal je behoedzaam moeten werken. Hoe leer je je eigen houding ten aanzien van psychische klachten kennen?

Ik onderzoek mijn eigen houding en reflecteer hierop. Wat zijn mijn eigen vooroordelen als ik een casus hoor over psychisch verzuim?



Soms krijg ik vragen over de rolverdeling. Wat doen jullie als arbeidsdeskundigen vooral?

Wij als arbeidsdeskundigen zullen met name een signalerende en coachende functie richting werkgevers hebben om bewustzijn over passend werk te vergroten en handvatten te geven over het inrichten van werk op basis van individuele casuïstiek. Onze kennis over de werkplek en over het in balans houden van belasting en belastbaarheid is van grote meerwaarde.

Is het altijd op individueel, werknemersniveau?

Nee, sommigen voeren ook een probleemanalyse van werkkenmerken op teamniveau of op organisatieniveau uit en geven hier advies over. Werkbehoud hangt

van vele factoren af. Ik heb hier mede zicht op en ik kan de leidinggevende hierin meenemen.

En wat doen de andere professionals?

Die zullen meer gericht zijn op voorlichting, individuele begeleiding van de medewerker of het medisch oordeel bij dreigend verzuim. En de Arbo verpleegkundige kan kijken waar arbeidsrisico's liggen voor de gezondheid van medewerkers en wat daaraan gedaan kan worden.



Hoe zit het nu met preventief werken, de arbeidsdeskundige wordt toch meestal later pas ingeschakeld?

Binnen het bedrijf adviseren we ook preventief; over hoe belasting en belastbaarheid in balans gehouden kan worden voordat psychische klachten het werk beïnvloeden. Bovendien bieden we in het kader van de verbetering van arbeidsomstandigheden, informatie aan preventie-medewerkers, bijvoorbeeld met betrekking tot psychosociale arbeidsbelasting.

5) Competenties als arbeidsdeskundige: zet jouw expertise in

Je expertise kun in met verschillende strategieën gaan toepassen:

In een preventieve rol, dus voordat er sprake is van uitval, **werkkenmerken analyseren** en het gesprek tussen leidinggevende en medewerker faciliteren.

Door de **mismatch tussen belasting en belastbaarheid** te **onderzoeken** en te adviseren over passende mogelijkheden.

Bij het ondersteunen van de leidinggevende bij het **realiseren van passend werk**. Zowel voordat psychische klachten ontstaan als zodra iemands psychische klachten het werk beïnvloeden.

Door het **gesprek aan te gaan** met leidinggevende over de inhoud van de handreiking.

Via het **signaleren** van blinde vlekken van leidinggevende of team/organisatie.

Door het **gesprek** aan te gaan met werkgevers en leidinggevend **over bedrijfscultuur, openheid, veiligheid en sociale steun**.

Door het bieden van één op één **coaching** aan de hand van de handreiking.

De volgende competenties vormen de basisset van arbeidsdeskundigen³

- Reflectie op het eigen handelen en competentieontwikkeling
- Klantgericht handelen
- Probleemanalyse en oordeelsvorming
- Informeren en adviseren
- Samenwerken aan een gezamenlijk resultaat

Specifiek voor het thema blijven werken bij psychische klachten, is er iets extra's nodig:

³ Deze competenties sluiten aan bij de beroepsnorm van de beroepsvereniging NVvA [beroepsnorm NVvA](#)

- Tijdens beeldvorming, luisteren zonder waardeoordelen en adviezen
- Bewustwording creëren
- Het belang van zowel de medewerker als de werkgever kunnen bedienen met aandacht voor ethisch handelen
- Reflecteren over eigen inzet
- Multidisciplinaire samenwerking initiëren
- Waarderend onderzoeken
- Empathisch zijn
- Coachen

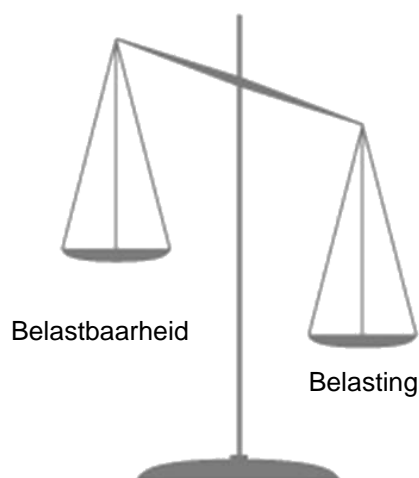
Extra kennis is ook van belang. De expert kent:

- De relatie tussen een veilige en open organisatie en de psychische gezondheid van medewerkers.
- Privacyregels uit Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) met betrekking tot zieke medewerkers.
- De eigen houding ten aanzien van preventie van psychische klachten en hierop reflecteren.
- De rol van andere disciplines op het gebied van preventie van psychisch verzuim.
- De specifieke werksituatie van de medewerker.
- Interventies ter bevordering voor het aan het werk blijven bij psychische klachten.
- De handreiking “Blijven werken met psychische klachten” toepassen.

Bijlage 1 Het belastbaarheidsmodel 4: evenwicht tussen belasting en belastbaarheid

Als een medewerker niet in staat is zijn belasting aan te kunnen ...

Verschillende gebeurtenissen kunnen zorgen voor extra belasting. Deze zwaardere belasting en verschijnselen ervan hoeven geen negatieve gevolgen te hebben. Maar wanneer ze langer aanhouden kan dit leiden tot overbelasting en kunnen zich problemen door overbelasting voordoen. We spreken dan van belastingschade. Deze schade ontstaat pas wanneer een medewerker niet in staat is de belasting te verwerken.



De mate waarin een medewerker in staat is de belasting te verwerken noemen we belastbaarheid. Oftewel: de last die een individu kan dragen. De belastbaarheid heeft onder meer te maken met iemands persoonlijkheid. Maar ook iemands ervaring om met lastige situaties om te gaan. In plaats van belastbaarheid spreken we ook wel van verwerkingsvermogen.

... hoe voorkom je dan belastingschade?

Langdurige overbelasting kan tot gezondheidsschade en verzuim leiden. Het is dus belangrijk om dit te voorkomen. In

principe zijn er twee manieren om daaraan te werken: de belasting verminderen en de belastbaarheid vergroten. Bij het verminderen van de belasting gaat het meestal om maatregelen in de organisatie van het werk. Bijvoorbeeld een andere taakverdeling of het gebruik van nieuwe technieken of hulpmiddelen. De belastbaarheid vergroten, gebeurt met behulp van op de persoon gerichte maatregelen. Zoals: opleiding, training of interventies gericht op het verbeteren van het persoonlijk functioneren.

Wat kan het belastbaarheidsmodel voor jou in de praktijk betekenen?

Het belastbaarheidsmodel laat zien dat er een evenwicht moet zijn tussen de feitelijke belasting en de belastbaarheid van de medewerker. De leidinggevende kan de medewerker vragen wat hij zelf kan doen om disbalans te voorkomen. En wat hij als leidinggevende daaraan kan bijdragen.

⁴ Dijk F.J.H. van, Dormolen M. van, Kompier M.A.J., et al. Herwaardering model belasting-belastbaarheid. Tijdschrift Sociale Gezondheidszorg 68 (1990), p 3-10.
Smulders, P.G.W. & Veerman, T.J. (1990) Handboek verzuimmanagement: gids voor de bedrijfspraktijk. Delwel, 's-Gravenhage.

Bijlage 2: Het model van eisen-regelmogelijkheden (demand-control)

Eisen in verhouding tot regelmogelijkheden; Karasek legt in zijn demand-controlmodel een verband tussen de eisen die aan iemand worden gesteld en de regelmogelijkheden die diegene heeft om ze te realiseren. Hij stelt dat het niet erg is om hoge taakeisen te ervaren, mits de medewerker ook maar voldoende regelmogelijkheden heeft.

		taakeisen	
		laag	hoog
sturing en mogelijkheden	hoog	2. <i>Verveling</i>	4. <i>Actief</i>
	laag	3. <i>Passief</i>	1. <i>Werkstress</i>

Hoge taakeisen en een grote regelmogelijkheid leiden tot **activiteit**.

Hoge taakeisen en een geringe regelmogelijkheid leiden tot **werkstress**.

Lage taakeisen en een grote regelmogelijkheid leiden tot **verveling**.

Lage taakeisen en geringe regelmogelijkheid leiden tot **passiviteit**.

Wat kan het demand-controlmodel voor jou in de praktijk betekenen?

Het demand-control model toont aan dat een grotere taaklast niet perse een grotere belasting voor de medewerker hoeft te betekenen. Een hoge taaklast gekoppeld aan veel regelmogelijkheden kan leiden tot bevlogenheid.

Is een organisatie plat en zijn verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie ondergebracht? Dan helpt dit de regelmogelijkheden van medewerkers te vergroten. Dreigt op individueel niveau overbelasting van een medewerker? Dan is het raadzaam te kijken naar de regelmogelijkheden die de medewerker heeft om zijn eigen werk in te richten. Bijvoorbeeld: flexibele werktijden, mogelijkheid voor thuis werken, zelf taken en werkzaamheden prioriteren, minder procedures.

Bijlage 3: Uitleg psychische aandoeningen

De volgende signalen kunnen duiden op psychische klachten, met kans op uitval. Psychische klachten zijn voor de medewerker zelf maar ook voor de ander moeilijk herkenbaar. Het herkennen van signalen en juist ook veranderingen opmerken is belangrijk. Bovendien is één signaal nog geen signaal. De optelsom van meerdere signalen is een teken dat iemand risico loopt een psychische aandoening te ontwikkelen.

Psychisch

- De medewerker heeft **concentratieproblemen**, last van piekeren, slecht slapen, gespannen, lusteloosheid, het niet meer scherp zien, overzicht verliezen en moeite met helder denken
- De medewerker wordt steeds **cynischer** over de werkdruk, de werkactiviteiten en heeft veel moeite met veranderingen.
- De medewerker is vaker ontevreden en **sneller geïrriteerd** dan anders, geeft aan nergens meer plezier in te hebben
- Angstklachten als schrikachtig zijn, **onbestemde angstgevoelens**, beven, angst-of paniekaanvallen, bang om alleen thuis te zijn.

Lichamelijk

- De medewerker voelt zich **moe**, komt mat over en heeft een lagere productiviteit. Vraag hem eens naar de hersteltijd na het werk. Hersteltijd langer dan een uur is een belangrijk signaal dat kan duiden op stressklachten.
- De medewerker heeft steeds meer **lichamelijke klachten**. Een eventueel doktersbezoek helpt niet en leidt niet tot beter functioneren. De medewerker praat over pijnklachten zonder duidelijke oorzaak.
- Komt **onder invloed** naar het werk of met een kater.

Functioneren

- Motivatie en werkgeluk verminderd. De medewerker heeft **nergens meer zin** in of belangstelling voor.
- Signalen in **het gedrag**, bijvoorbeeld minder functioneren of lagere productiviteit, minder contact zoeken met collega's, of anders omgaan met klanten.
- Medewerker vraagt om **taak- of urenvermindering** of laat privé alles vallen om het werk vol te kunnen houden.
- De medewerker komt vaker laat of meldt zich **vaker ziek**.

Depressie

Iedereen is wel eens verdrietig of somber. Gelukkig gaat dat meestal weer over. Bij een depressie gebeurt dit niet. Bij deze stemmingsstoornis duren gevoelens van leegte en ernstige neerslachtigheid langer dan drie weken. Een depressie gaat gepaard met psychische en lichamelijke klachten.

Mensen met een depressie hebben nergens meer zin in of belangstelling voor. Somberheid beheerst hun hele bestaan. Al schijnt de zon en bruist alles om hen heen van leven, het raakt hen niet. Ze missen de energie om iets te ondernemen. Hun zwaarmoedige stemming kan tijden aanhouden.

Een depressie ontstaat meestal door een combinatie van persoonlijke eigenschappen en omstandigheden. Denk aan problemen niet goed kunnen oplossen of nare gebeurtenissen lastig verwerken. Ook lichamelijke oorzaken spelen een rol: erfelijkheid, hormonen, medicijnen, alcohol, drugs, lichamelijke ziekten. Een andere factor is wat iemand meemaakt in zijn leven. Bijvoorbeeld grote veranderingen, schokkende gebeurtenissen of voorvallen uit het verleden. Een depressie kan enkele weken duren, maar ook maanden of langer. Milde depressies gaan vaak vanzelf over. Heeft iemand gedurende langere tijd veel klachten? Dan is hulp zoeken raadzaam.

Angststoornis

Iedereen is wel eens bang. Op zich niet erg. Angst heeft zelfs een belangrijke functie. Het is een waarschuwing voor gevaar. Heeft iemand regelmatig verschillende angstklachten die voor sociale of beroepsmatige problemen zorgen? Dan kan sprake zijn van een angststoornis.

Sociale angststoornis

Bij het ontstaan van een angststoornis spelen zowel erfelijke als omgevingsfactoren een rol. Angststoornissen bestaan in verschillende soorten. Zo heeft een sociale angststoornis vaak direct effect op het werk. Iemand heeft bijvoorbeeld angst om: een ander te ontmoeten, te telefoneren, in het openbaar te spreken of in een restaurant te eten. Hierbij lijkt het alsof iemand erg verlegen is. Sociale angst beïnvloedt het dagelijks functioneren op het werk negatief. Het gaat gepaard met hoofdpijn, buikpijn, slaapproblemen, bezorgdheid, verminderde concentratie, prikkelbaarheid, spanning en onrust.

Paniekstoornis

Mensen met een paniekstoornis hebben regelmatig angstaanvallen. Ze krijgen het gevoel gek te worden, de controle te verliezen, flauw te vallen of dood te gaan. Ook zijn ze bang voor een volgende paniekaanval en vermijden daarom situaties. Dit kan leiden tot straatvrees. Tijdens een angst- of paniekaanval komen vooral lichamelijke klachten voor. Bijvoorbeeld hartkloppingen, pijnlijk gevoel op de borst (soms denken mensen dat ze een hartaanval krijgen), zweten, ademnood, trillen, misselijkheid, hyperventilatie.

Piekerstoornis

Bij een piekerstoornis maakt iemand zich voortdurend zorgen over alledaagse dingen. Men piekert bijvoorbeeld over geld en gezondheid. De zorgen staan echter niet in verhouding tot de ernst van de moeilijkheden.

Verder kennen we fobieën. Dit zijn angsten voor specifieke dingen. Bijvoorbeeld voor dieren als spinnen of situaties zoals vliegangst. De impact op het werk is meestal beperkt, omdat het meestal vrij makkelijk te vermijden is.

Burn-out

Totaal uitgeput. Zowel lichamelijk als geestelijk. Zo voelt iemand zich met een burn-out. De vermoeidheid en uitputting beperken diegene in het dagelijks functioneren. Op het werk, thuis en/of in het sociale leven.

Een burn-out is het gevolg van langdurige stressklachten. Lichamelijke en psychische klachten die toenemen en waaraan vaak te weinig aandacht is besteed. Lichamelijk zijn bijvoorbeeld hoofdpijn, extreme vermoeidheid en duizeligheid. Onder psychisch vallen angstklachten, slechte concentratie, vergeetachtigheid, gebrek aan zelfvertrouwen en prikkelbaarheid. Als iemand grip op zijn leven mist en steeds moe en uitgeput is en als de klachten langer dan 6 maanden aanhouden, spreken we van burn-out⁵.

Een burn-out is vaak werk gerelateerd, maar dit hoeft niet. De spanning kan verschillende oorzaken hebben. Denk aan constant te hoge werkdruk, problemen op het werk, financiële zorgen of spanning in het gezin.

Of iemand een burn-out krijgt, hangt af van de persoon en de situatie. De omstandigheden alleen zijn niet doorslaggevend. Minstens zo belangrijk is hoe iemand hiertegen aankijkt en ermee omgaat en daarnaast welke kansen de werkomgeving iemand biedt. Een andere risicofactor is als omstandigheden zich opstapelen. Ook zich (te) sterk betrokken voelen bij werk, zeer gemotiveerd zijn en hoge eisen stellen aan zichzelf, zijn risicofactoren.

⁵ <https://www.thuisarts.nl/overspannen/ik-heb-burn-out> en <https://www.ggzstandaarden.nl/zorgstandaarden/aanpassingsstoornis-incl-overspanning-en-burn-out/info/status>