



**De focus van het onderzoeksproject De Mentaal Gezonde Zaak is het vinden en benutten van mogelijkheden in de werksetting, al voordat de medewerker uitvalt. Een aantal van die mogelijkheden zijn:**

### **Vertrouwensrelatie met leidinggevende**

De bedrijfscultuur en de daarmee samenhangende houding van leidinggevendenden ten aanzien van werknemers met psychische klachten, bieden cruciale aangrijpingspunten. Deze houding uit zich bijvoorbeeld in de openheid die de leidinggevende zelf laat zien over zijn eigen kwetsbaarheid. Deze openheid leidt ertoe dat werknemers het aandurven zich kwetsbaar op te stellen en de nodige werkaanpassingen te bespreken. Dit heeft direct te maken met de onderlinge vertrouwensrelatie tussen werknemer en leidinggevende. Ook heeft de LG een rol in het stimuleren van het inzicht van de medewerker in wat hij of zij nodig heeft om aan het werk te blijven. 'De werknemer wordt door de werkgever ondersteund in het communiceren over datgene waar hij in het werk tegenaan loopt.' Acceptatie is hierbij voor de werknemers het sleutelwoord; 'dat je gewaardeerd wordt om wie je bent, wat er ook met je aan de hand is'. Als er in de organisatie signalen van onveiligheid zijn, dan is het zaak elkaar vragen hierover te stellen, bijvoorbeeld over de bedrijfscultuur, openheid en sociale steun die leidinggevendenden en collega's elkaar bieden.

### **Communicatie van de leidinggevende**

Goede communicatie en steun op het werk heeft een positieve invloed op het aan het werk blijven. Het is goed om te weten dat een leidinggevende het verschil kan maken door faciliterend, situationeel en proactief leiderschap. Dit houdt in dat de leidinggevende tijdig ingrijpt bij signalen van psychische problemen (het gesprek aan gaat, vraagt wat de werknemer nodig heeft en hulp inzet) en duidelijke afspraken maakt over verwachting, taken, en aanpassingen op het werk. Betrokkenheid en proactief handelen door leidinggevendenden komt naar voren in de volgende uitspraken: 'Leidinggevende hanteert een mensgerichte stijl en is laagdrempelig, bereikbaar, oprecht en transparant.' De competenties van leidinggevende zijn hierbij belangrijk, zoals gespreksvaardigheden gericht op het voeren van gesprekken met werknemers met psychische klachten; met aandacht voor duidelijke werkafspraken, bespreken van verwachtingen en evaluatiemomenten.

### **Steun op het werk**

Sociale en praktische steun van collega's en leidinggevende helpen ook om medewerkers aan het werk te houden. Leidinggevendenden en arboprofessionals noemen beiden sociale steun van direct leidinggevende en collega's het belangrijkste van alle genoemde punten. Een bepaalde keuzevrijheid en autonomie in combinatie met deze steun, geeft de werknemer de ruimte die nodig is voor het opvangen van wisselingen in functioneren. Hierbij helpt het als de leidinggevende kijkt naar 'het werk

dat je aan het eind van de streep voltooit, ook al gaat dit met pieken en dalen', in plaatst van naar dagelijkse prestatie of productie, aldus de werknemers die dit hebben ervaren. Hierbij aansluitend dragen ook gedeelde verantwoordelijkheid voor te behalen doelen en waardering in het team positief bij aan het blijven werken met psychische klachten.

## **Onafhankelijke, empathische en pragmatische bemiddelaar nodig**

De werknemers en de werkgevers gaven aan behoefte te hebben aan een tussenpersoon die als intermediair kan optreden. Interessante, nieuwe bevindingen betreffen de professionele houding en de competenties van deze tussenpersoon. Dit kan een arboprofessional zijn, een externe coach of een hulpverlener. Het professioneel handelen zou gepositioneerd moeten worden vanuit onafhankelijkheid en zou dus zowel het belang van de werknemer als de werkgever moeten bedienen. Daarnaast zijn belangrijke competenties van deze tussenpersoon: empathisch en pragmatisch zijn en kennis hebben over de specifieke werksituatie van de werknemer.

## **Werkkenmerken, werkdruk en belastbaarheid**

Het ervaren van autonomie en controle over het eigen werk, helpt werknemers om aan het werk te blijven met psychische klachten. Verder is het ondersteunend om (tijdelijk) werkeisen te verlagen en gezamenlijk (leidinggevende en werknemer) de mogelijkheden te vergroten zodat een hoge ervaren werkdruk hanteerbaar blijft. Arboprofessionals vinden het belangrijk om, al voordat de werknemer uitvalt, deze werkaanpassingen in te voeren, bijvoorbeeld in doelen, tempo, taken en prikkels. 'De werknemer ervaart een gezonde werkdruk: hij heeft genoeg te doen maar ervaart niet continu te hoge werkdruk', en: 'Dat mensen werk doen wat ze zinvol vinden en waar ze energie uit halen.' Ook mensen die een positief beeld van de organisatie hebben, vallen minder snel uit. Condities voor een positieve beleving van werk zijn ook te beïnvloeden door arbeidsdeskundigen: 'De werknemer doet werk dat past bij zijn niveau en competenties.' Op het moment dat de medewerker het moeilijk heeft maar nog wel werkt, kan de arbeidsdeskundige met hem of haar in gesprek gaan over werk en werkvermogen; bijvoorbeeld tijdens een preventief spreekuur. De expertise die arbeidsdeskundigen hebben over de analyse van werk en belastbaarheid, blijkt daarmee ook van toegevoegde waarde in de fase voordat de werknemer verzuimt.

## **Werkgevershandreiking, mogelijkheden in de werkomgeving**

De focus van de werkgevershandreiking ligt bij aangrijpingspunten in de werkomgeving, waar leidinggevenden invloed op hebben. In het functioneren van medewerkers blijkt de direct leidinggevende een cruciale rol te spelen, dus kunnen leidinggevenden veel meer werk maken van preventie. Een arbeidsdeskundige of een andere arboprofessional kan het gesprek aangaan met werkgevers en leidinggevenden over bedrijfscultuur, openheid, veiligheid en sociale steun. Verder kan een arbeidsdeskundige in een preventieve rol, dus voordat er sprake is van uitval, werkkenmerken analyseren en het gesprek tussen leidinggevende en werknemer faciliteren. In de fase vooraf aan het verzuim zijn er dus veel aangrijpingspunten om mensen aan het werk te houden. De onderzoekers brachten deze aangrijpingspunten in beeld en komend jaar wordt de arbeidsdeskundige handreiking ontwikkeld vóór en dóór arbeidsdeskundigen en werkgevers.