

Blijven werken bij psychische klachten: een handreiking voor werkgevers

Met passend werk maak je het mogelijk.



Onderdeel van Lectoraat Arbeidsdeskundigheid

HAN_UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	2
Leeswijzer.....	3
Wat zijn psychische klachten	3
In het kort: psychische klachten bij mijn medewerker, wat nu?	5
Groei als leidinggevende: de fijne kneepjes van het vak.....	7
Kom in actie: 5 handvatten om je medewerker te ondersteunen	7
Hoe kan je organisatie jou als leidinggevende bij preventie van verzuim ondersteunen?.....	7
Hoe kan de Arbo dienst jou bij preventie van verzuim ondersteunen?	8
1. Signaleer op tijd veranderend gedrag.....	9
2. Praat samen over de invloed van psychische klachten op werk	11
3. Stimuleer eigen regie van medewerker.....	14
4. Zoek samen naar werkaanpassingen voor werkbehoud	15
5. Schakel (Arbo)hulp in bij dreigend verzuim	18
Ken je medewerker voordat er iets aan de hand is: vijf basis ingrediënten voor een goede arbeidsverhouding	20
1. Wat vindt je medewerker belangrijk in werk	20
2. (vertrouwens)Relatie tussen medewerker en leidinggevende.....	20
3. Aandacht voor risicofactoren.....	21
4. Continue sturen op passend werk	22
5. Interventies en diensten (intern of extern)	22
Versterk je team en organisatie: vijf basis ingrediënten voor een “mentaal gezonde zaak”	25
1. Team-verantwoordelijkheid.....	25
2. Veilige bedrijfscultuur	25
3. Sociale steun tussen collega’s.....	26
4. Voorlichting over psychische gezondheid.....	27
5. Visie op gezond werk en naleving Arbowet.....	27
Hoe is deze handreiking tot stand gekomen?.....	28
Tot slot	28

Leeswijzer

Leestijd: 3 minuten

Waar gaat deze handreiking over?

Psychische klachten komen bij één op de vijf werkenden voor, dat is dus bij 20% van je team. Je vraagt je als werkgever af hoe medewerkers die hier last van hebben aan het werk kunnen blijven. Dit is misschien vanuit economisch oogpunt, om ziekteverzuim en hoge kosten hiervan te voorkomen. Maar ook vanuit maatschappelijke betrokkenheid, om als werkgever optimaal gebruik te maken van de talenten en vermogens op de arbeidsmarkt. Je bent niet de enige die hier tegenaan loopt. Het is namelijk lastig om iemand op de juiste manier te ondersteunen om te blijven werken. Terwijl je juist bij medewerkers met 'milde' psychische klachten invloed kunt hebben als werkgever. Hierover gaat deze handreiking.

Voor wie is deze handreiking bedoeld?

Deze handreiking richt zich op leidinggevendenden, omdat jij als leidinggevende vaak het eerste aanspreekpunt bent van je medewerkers. Het gaat over het ondersteunen van medewerkers met veelvoorkomende psychische problemen zoals depressie, angst en stress-gerelateerde problematiek. Het is niet van toepassing in geval van ernstige psychiatrische problemen. De handreiking kan ook gebruikt worden door HR-adviseurs of informeel leidinggevendenden bij zelfsturende teams. De handreiking is opgesteld met een arbeidsdeskundige bril op: wat is passend werk en wat kan de werkomgeving doen om een medewerker met psychische klachten aan het werk te houden.

In deze handreiking wordt gesproken in de "hij" vorm voor de leesbaarheid. Uiteraard kan voor "hij" ook "zij" worden gelezen.

COVID-19 pandemie: deze handreiking is ontwikkeld tijdens de eerste zes maanden van de COVID-19 pandemie in Nederland. Hierbij was het advies van de overheid: werk zo veel mogelijk thuis. Voor de ene medewerker is thuiswerken mentaal zwaar, voor de ander is het een verademing. Wat ook blijkt is dat psychische gezondheid ineens wél meer bespreekbaar lijkt. Dit alles heeft invloed op de gegeven handvatten in deze handreiking. Omdat er nog onvoldoende bewijs is over de effecten van verplicht thuiswerken, is de kern van de handreiking toegeschreven op iedere werksituatie, of men thuis werkt of op locatie. <https://www.sociaalweb.nl/blogs/de-kracht-van-de-leidinggevende-in-de-coronacrisis-tips-om-werknemers-mentaal-gezond-te-houden>

[Interview Suzanne van Hees | Sterk Door Werk](#)

Dit zijn psychische klachten

Psychische klachten zijn voor diegene zelf én voor een ander moeilijk te herkennen. Een psychisch klacht kan overgaan in een psychische aandoening. Denk aan depressie, angst, overspannenheid of een burn-out. Daarnaast krijgt iedereen in zijn leven weleens te maken met een hoge belasting of een disbalans door stress.

Als iemand zich minder goed voelt, gaat het om de volgende signalen:

- Slecht slapen
- Veel denken
- Te moe zijn om dingen te doen
- Slechte concentratie
- Veel vergeten

- Snel boos worden of snel huilen
- Sombor of angstig voelen
- Geen contact met mensen willen

Vaak uiten deze signalen zich in combinatie met elkaar. Als iemand somberheid ervaart, en daar minder goed door presteert, ervaart men ook angst, wat zich uit in overspannenheid.

In deze handreiking gaan we in op signalen en veranderend gedrag op de werkvloer, niet op onderliggende diagnoses. Toch geven we een korte uitleg over wat veelvoorkomende psychische problemen zijn. Dit zijn:

- **Depressie**
Een periode van grote somberheid of gevoel van leegte. Of een vlak gevoel, dat meerdere maanden duurt. Soms langer, dan wordt het chronisch.
- **Angst/paniek**
Dit kan één specifieke angst zijn, bijvoorbeeld voor liften. Of een algemene angst, waarbij iemand zich steeds zorgen maakt over allerlei zaken. Ook kunnen paniekaanvallen optreden.
- **Overspannenheid en burn-out**
Medewerkers uiten overspannenheid door uitspraken te doen als: er doorheen zitten, te veel hooi op de vork nemen, vastlopen, overspannen zijn, de emmer loopt over. Daarbij noemen ze een duidelijke oorzaak van de stress. Overspannenheid kan overgaan in een burn-out, omdat bij een burn-out klachten langer duren dan een half jaar. Bij een burn-out voelen medewerkers zich mentaal, emotioneel en lichamelijk volledig uitgeput.

Leeswijzer:

De handreiking bestaat uit een website en een pdf-document.

Website link <https://www.han.nl/projecten/blijven-werken-met-psychische-klachten/index.xml>

In deze pdf-versie zijn Onderstreepte tekst aangewezen [links] om verder te lezen of terug te gaan naar gerelateerde items.

De volgende tekens worden gebruikt om per actie de daarbij behorende actor te verhelderen:



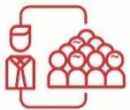
De medewerker



HR/personeelszaken



De leidinggevende



Team en leidinggevende



Leidinggevende en medewerker

In het kort: psychische klachten bij mijn medewerker, wat nu?

Leestijd: 3 minuten

De handreiking geeft je vijf handvatten *zodra* er sprake is van psychische klachten op het werk. Deze onderstaande handvatten helpen je om na te denken: heb ik hier invloed op, wat kan ik doen en hoe communiceer ik hierover met mijn medewerker, team en organisatie? Dit vraagt om een aanpak op maat, want elke situatie is anders.

Voorkomen van psychische klachten

Daarnaast benadrukken we basis ingrediënten *voordat* psychische klachten het werk beïnvloeden. Zie de bollen onder **Ken je medewerker** en **Versterk je team en organisatie**.

Korte checklist om te kijken waar jij staat als leidinggevende:

- ✓ Zie je dat gedrag verandert bij je medewerker, en twijfel je wat te doen? Lees meer in handvat 1 over signaleren
- ✓ Zie je dat je medewerker ergens mee worstelt? Ben je zichtbaar en laagdrempelig bereikbaar? Een luisterend oor kan al opluchten. Zie handvat 2 over praten
- ✓ Heb je de neiging zelf het probleem van je medewerker op te willen lossen? Zie handvat 3 over sturen op eigen regie
- ✓ Lukt het niet om samen met je medewerker geschikte oplossingen te vinden? Zie handvat 4 over werkaanpassingen
- ✓ Vermoed je dat iemand uit gaat vallen, maar weet je niet wanneer je moet ingrijpen? Zie handvat 5
- ✓ Vertrouwt de medewerker jou? Zie Ken je medewerker over Vertrouwensrelatie
- ✓ Wil weten hoe je met teamleden bespreekt over een gezonde veilige werksfeer? Zie Versterk je medewerker
- ✓ Wat mag je wel vragen aan de medewerker en wat niet? zie handvat 2.

Kom in actie: 5 handvatten om je medewerker te ondersteunen [\[link\]](#)

1. [Signaleer op tijd veranderend gedrag \[\\[link\\]\]\(#\)](#)
 1. (Her)ken de signalen: lichamelijk (hoofdpijn, vermoeidheid), psychisch (prikkelbaar, angstig) of veranderend gedrag (meer/minder sociaal, minder productief).
 2. Laat zien dat je er bent. Zoek de verbinding.
2. [Praat samen over de invloed van psychische klachten op werk](#)
 1. Maak ruimte voor een persoonlijk gesprek.
 2. Door te luisteren en begrip te tonen bied je al steun.
 3. Deze gesprekken zijn moeilijk. Bereid je goed voor.
3. [Stimuleer eigen regie van medewerker](#)
 1. Bied ruimte en coach je medewerker om zelf oplossingen te zoeken.
 2. Faciliteer medewerker in het vinden van mogelijkheden.
4. [Zoek samen naar werkaanpassingen voor werkbehoud](#)
 1. Vraag wat medewerker nodig heeft.
 2. Maak heldere werkafspraken. Evalueer ze ook.
5. [Schakel \(Arbo\)hulp in bij dreigend verzuim](#)
 1. Blijf in contact, ook bij verminderde aanwezigheid.
 2. Wacht niet af.

[Ken je medewerker: vijf basis ingrediënten voor een goede arbeidsverhouding \[link\]](#)

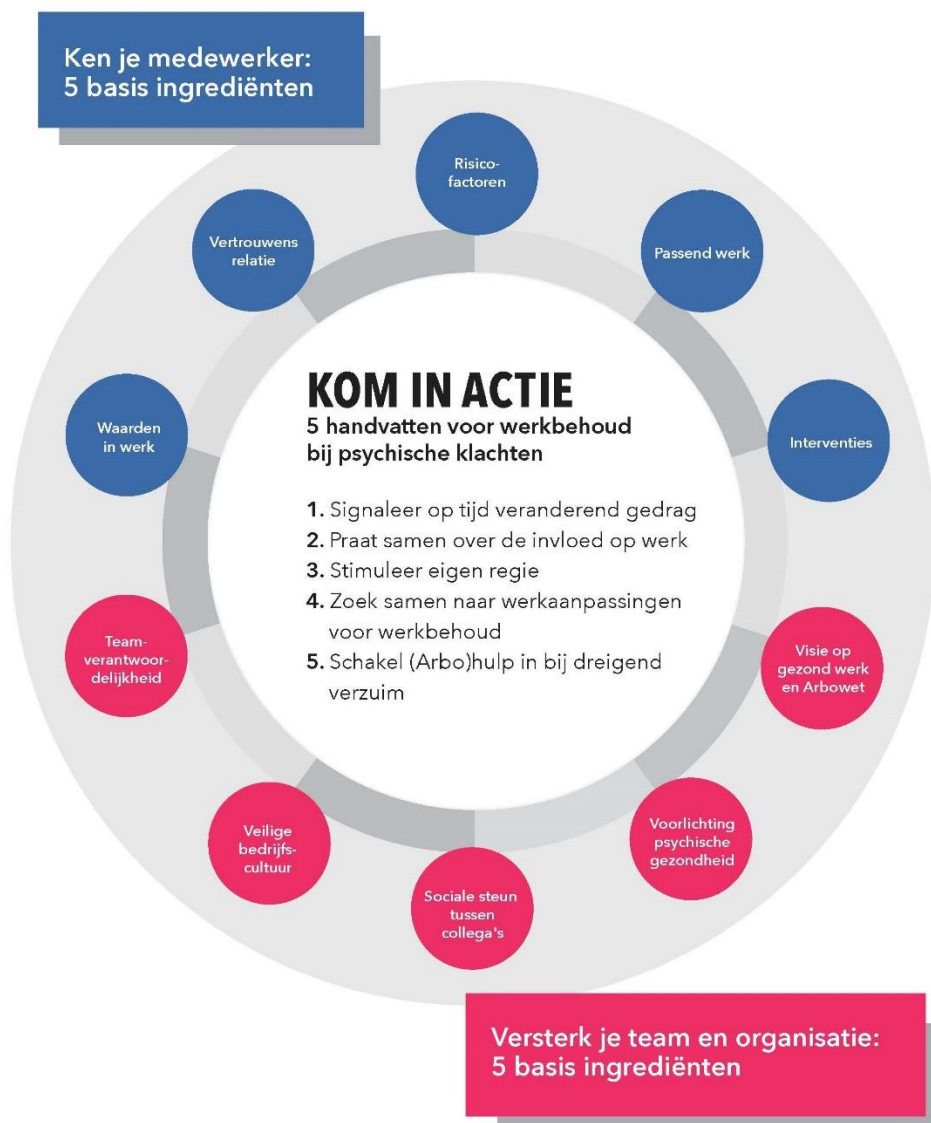
- Werk preventief: toon betrokkenheid en interesse. Verdiep je in risicofactoren en interventies.

[Versterk je team en organisatie: vijf basis ingrediënten voor een “mentaal gezonde zaak”](#)

- Wees alert op patronen bij meerdere medewerkers. Faciliteer sociale steun en veiligheid in het team en voorlichting over psychische gezondheid.

Heb je voor het eerst een medewerker met psychische klachten? Wil je snel meer weten? Bekijk de tips bovenaan elk handvat.

Kom je psychische klachten vaker tegen? En loop je vast of wil je je ontwikkelen? Lees dan de [uitgebreide tips](#).



Groei als leidinggevende: de fijne kneepjes van het vak

Kom in actie: 5 handvatten om je medewerker te ondersteunen

Iedere medewerker en iedere situatie is anders. Deze vijf handvatten kunnen je helpen om de juiste ondersteuning te bieden. Wat is op welk moment nodig? Die afweging ligt bij jou als leidinggevende. En maak je op basis van je opvattingen, ervaring en gezonde verstand. Deze handvatten volgen de 'reis' van je medewerker. Van beginnende signalen, die het werk kunnen beïnvloeden, tot en met dreigend verzuim.

Je vindt per handvat uitgebreide informatie.

1. [Signaleer op tijd dat gedrag verandert of dat het minder goed gaat \[link\]](#)
2. [Praat samen over de invloed van psychische klachten op het werk](#)
3. [Stimuleer eigen regie van medewerker](#)
4. [Zoek samen naar werkaanpassingen voor werkbehoud](#)
5. [Schakel \(Arbo\)hulp in bij dreigend verzuim](#)

Hoe kan je organisatie jou als leidinggevende bij preventie van verzuim ondersteunen?

Leestijd: 2 minuten

Waarom?



Het ondersteunen van deze medewerkers doe je niet alleen. Je wilt als leidinggevende optimaal signaleren, praten over en inspelen op psychische klachten. Daarom is hulp van je organisatie nodig.

Checklist voor maatwerk: de rol van team en organisatie bij ondersteunen van medewerker met psychische klachten.

- ✓ Zijn collega's geïnformeerd over signalen en risicofactoren?
- ✓ Is er tijd en aandacht voor de leidinggevende om in te grijpen?
- ✓ Organiseert de werkgever training voor management en leidinggevend en in bevorderen van (psychische) gezondheid van medewerkers?
- ✓ Biedt organisatie ruimte voor behandeling die betreffende medewerker nodig heeft of onderlinge steun en netwerken bij medewerkers?
- ✓ Is er een plan in de organisatie voor psychosociale arbeidsbelasting?
- ✓ Wat doet de interne of externe Arbodienst, in kader van preventie en werkbehoud?

- De organisatie beperkt de *span of control* van jou als leidinggevende. Dit is het aantal medewerkers aan wie je zo effectief mogelijk leiding kan geven. Hierdoor is er tijd en aandacht voor signaleren, spreken en acteren. Ook telt mee hoe jij als leidinggevende beoordeeld wordt. Heeft het hoger management het welzijn van medewerkers hoog in het vaandel staan, en wordt dit ook in jouw functioneren als leidinggevende meegenomen? Dan kan dit ook bijdragen aan je aanpak. Hoger management: beloon leidinggevend en die medewerkers aan het werk kunnen houden en daarmee lager verzuim hebben.
- De organisatie faciliteert een training in managementvaardigheden en gespreksvoering als je dat wenst.

- De organisatie biedt ruimte voor behandeling
 - o Alleen medische of psychologische behandeling is vaak niet genoeg om een disbalans te herstellen. En om dus te blijven werken. Overgaan tot de orde van de dag, zonder (werk)aanpassingen is dit ook niet. Vaak is een combinatie nodig van twee sporen: individuele behandeling én zoeken naar passend werk of (tijdelijke) werkaanpassingen. Ook ben je als werkgever verplicht om bijstand te organiseren en er ruimte voor te bieden. Denk bijvoorbeeld aan ruimte bieden onder werktijd voor behandeling.
- De organisatie biedt ruimte voor versterkende netwerken
 - o Het opzetten van een buddy-systeem of medewerkersnetwerk is mogelijk. Medewerkers met psychische klachten kunnen daar onderling steun bieden en ontvangen. Kijk op: <https://www.samensterkzonderstigma.nl/stigma-en-werk/tips-en-tools/gezamenlijk-in-zicht-handboek-voor-medewerkersnetwerken/>

HR of ondernemersraad en/of hoger management:



- Verspreid berichtgeving (een nieuwsbrief) over veiligheid en gezonde werkomgeving
- Nieuwsbrief met foto's en filmpjes in het kader van psychische gezondheid
- Organiseren van inzet van ervaringsdeskundigheid op grotere schaal in bedrijf
- Inzetten op een veilige bedrijfscultuur.

Hoe kan de Arbo dienst jou bij preventie van verzuim ondersteunen?

Arbodienst of externe Arbo-professional

- Het is belangrijk dat deze diensten laagdrempelig bereikbaar zijn voor advies
- Een sociaal medisch overleg, waarbij bedrijfsarts, arbeidsdeskundige, HR en leidinggevenden medewerkers met verzuim bespreken.
- De bedrijfsarts adviseert hoe medische oorzaken het werk beïnvloeden en of behandeling dan kan helpen, bijvoorbeeld van psycholoog.
- De arbeidsdeskundige kijkt mee naar passend werk en de match tussen de mogelijkheden en het gevraagde werk. De arbeidsdeskundige is neutraal en onafhankelijk.
- Schakel op tijd de juiste professional in (Arbo-professional of reguliere zorg) en stuur door voor analyse en acties. Weet je niet welke professional je het beste in kunt schakelen? Vraag dan advies hierover aan een collega of de arbodienst zelf

1. Signaleer op tijd veranderend gedrag

Leestijd: 4 minuten

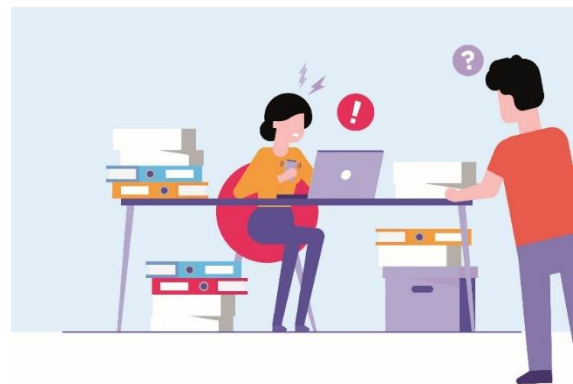
In het kort

- Eén op de vijf werkenden krijgt in zijn leven te maken met veelvoorkomende psychisch problemen, zoals depressie, angst of overspannenheid.
- Signaleer op tijd verandering in gedrag van je medewerker.
 - o Fysieke signalen (rugklachten, hoofdpijn, vermoeidheid)
 - o Psychisch (prikkelbaar, emotioneel, angstig, besluiteloos, medewerker komt mat over)
 - o Gedrag (verminderd functioneren, lagere productiviteit, moeilijke omgang met collega's of klanten, moeite met veranderingen, is gespannen of cynisch, of trekt zich terug)
- Neem je eigen overtuigingen en opvattingen over psychische klachten onder de loep.
- Laat zien dat je er bent en zet je voelsprietten uit. Zoek de verbinding met elkaar.
Heb je hier weinig ervaring mee? Lees verder hieronder, vraag advies bij Arbo professionals en deel je zorgen.

Jij als leidinggevende kent deze situatie..

Als leidinggevende vermoed je psychische klachten bij je medewerker en wil je hem helpen, maar je medewerker vertelt niks uit zichzelf, je denkt dat hij het te privé vindt om met je te bespreken.

Je ziet dat gedrag verandert bij je medewerker, maar hij bemerkt dit zelf niet of komt niet naar jou toe.



Waarom is dit zo belangrijk?

Dat je medewerker kan blijven werken, begint met het herkennen van signalen van een eventuele disbalans of ander gedrag op de werkvloer. Jij als leidinggevende bent samen met je medewerker verantwoordelijk voor het signaleren en bespreken hiervan. Eén signaal is nog geen signaal. De optelsom van meerdere signalen, dat is een signaal dat er actie ondernomen moet worden.

Wat zijn signalen?

De volgende signalen kunnen duiden op psychische klachten, met kans op uitval.

Psychisch

- De medewerker heeft **concentratieproblemen**, last van piekeren, slaapt slecht, is gespannen, is lusteloos, ziet het niet meer scherp, of verliest makkelijk overzicht.
- De medewerker wordt steeds **cynischer** over de werkdruk, de werkactiviteiten en heeft steeds meer 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.
- De medewerker heeft steeds meer **lichamelijke klachten**. Een eventueel doktersbezoek helpt niet.
- De medewerker praat over pijnklachten zonder duidelijke oorzaak.
- Komt **onder invloed** naar het werk of met een kater.

Functioneren

- Motivatie en werkgeluk zijn 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**.

Checklist op maat bij signaleren:

- Ken de signalen
- Laat zien dat je er bent, bij je medewerker. Bij veel thuis werken: zoek extra veel contact.
- Ga na hoe medewerker zelf kijkt naar zijn/haar situatie
- Vertrouw op je eigen 'onderbuikgevoel' en check dit bij medewerker
- Voorkom dat je gaat invullen wat er aan de hand is voor je medewerker

Hoe pak je dit aan? Acties die je kunt overwegen zijn:

- Laten zien dat je er bent en je voelsprietten uitzetten. Kijk naar gezichtsuitdrukking, lichaamshouding, energieniveau, of vermijdend gedrag. Hierbij is het nodig om voldoende ruimte te hebben in je agenda om medewerkers in beeld te hebben en houden. Bij werken op afstand of thuiswerken is dit uitdagend, zoek extra contact door een belletje of wandeling.
- Neem je eigen overtuigingen en opvattingen over psychische klachten onder de loep. Die hebben we allemaal en dat is normaal. Deze zijn bepalend voor je reactie als leidinggevende.
- Afscheid nemen van beperkte overtuigingen, met de tip: Laat OMA (wat vaker) thuis: Oordelen, Meninge, Adviezen.
- Vertrouwen op je "gezonde verstand" of "onderbuikgevoel", check dit ook bij medewerker.
- Signalen van een medewerker ook meenemen bij analyse van gehele team. Soms zijn deze medewerkers de waarschuwingssystemen dat er mogelijk structureel iets mis is in de werkomgeving.
- Je zorgen in vertrouwen delen en advies vragen van bedrijfsarts of arbeidsdeskundige.
- Vergroten van je kennis over psychische klachten door informatie in te winnen bij arbo-professionals verbonden aan je team of organisatie en door verder te lezen op:
 - www.samensterkzonderstigma.nl
 - Over psychische diversiteit, <https://e-learning.psychischediversiteit.nl/>
 - App Eerste hulp bij psychische klachten: <https://mhfa.nl/mhfa-standaard-cursus>

Rol van medewerker:



Je medewerker heeft de verantwoordelijkheid jou als leidinggevende te informeren zodra psychische klachten het werk beïnvloeden. Je medewerker hoeft niet open te zijn over oorzaken van psychische klachten of diagnoses. Hij moet wel aangeven wat de consequenties eventueel zijn voor het werk en wat hij nodig heeft om te blijven werken.

Rol van Arbodienst of HR-afdeling:

Bieden van expertise en ondersteuning bij het leren signaleren aan leidinggevendenden. Zij zijn beschikbaar als 'vraagbaak' om in een vroeg stadium met je mee te denken.

2. Praat samen over de invloed van psychische klachten op werk

Leestijd: 6 minuten

In het kort

- Jij of de medewerker kan dit gesprek initiëren. Bereid je goed voor. Zo'n gesprek is lastig.
- Kies een geschikt moment en plaats voor een persoonlijk gesprek, bij voorkeur ergens anders dan de directe werkomgeving, een voor de medewerker prettige, veilige plek.
- Vertrouwen is een belangrijke voorwaarde voor dit gesprek. Vermijd oordelen.
- Luister aandachtig met een open (lichaams)houding, begrip en inlevingsvermogen.
- Benoem concreet wat je signaleert in gedrag en functioneren en spiegel dit. Een leidinggevende mag vragen hoe het gaat met iemand maar mag niet vragen naar oorzaken.
- Openheid is bevorderlijk tot op bepaalde hoogte, namelijk tot waar iemands klachten het werk beïnvloeden. Vraag hiernaar en wat hij nodig heeft om te blijven werken.

Jij als leidinggevende kent deze situatie..

Je hebt al vaak geprobeerd een goed gesprek te voeren, maar je schiet in je eigen valkuilen: je wordt emotioneel, of te streng of het gesprek loopt vast of stroef.

Je vindt het spannend of moeilijk om het gesprek aan te gaan, wanneer je denkt dat psychische klachten de oorzaak zijn van veranderend gedrag.



Waarom is dit zo belangrijk?

Je gaat in een gesprek met je medewerker om signalen bespreken. Dit kan spannend zijn voor je medewerker, bijvoorbeeld angst voor een slechte beoordeling of zelfs ontslag. De ervaring leert dat de meeste leidinggevenden deze gesprekken ook spannend en moeilijk vinden. De manier waarop dit gesprek gevoerd wordt is bepalend voor het vervolg, omdat goede communicatie cruciaal is. Kijk goed welke tips uit dit stappenplan voor jou van toepassing zijn.

Gesprek checklist voor maatwerk:

- Het gaat erom *dat* het gesprek gevoerd wordt, wacht niet, ondanks onbegrip of taboe.
- Heb je je goed voorbereid? Dit zijn vaak moeilijke gesprekken.
 - o Ken je eigen valkuilen
 - o Denk alvast na over mogelijke oorzaken vanuit werk
 - o Check de verzuimgeschiedenis
 - o Check eerder functioneren en verloop van loopbaan
 - o Sta stil bij het gevraagde en geleverde werk
- Kies een geschikt moment en plaats voor een persoonlijk gesprek.
- Toon vertrouwen en luister aandachtig. Vraag: hoe gaat het nu werkelijk met je?
- Benoem concreet wat je ziet in gedrag en functioneren van medewerker en spiegel dit.
- Vraag zo snel mogelijk naar de invloed op het werk en knelpunten hierin.
- Vraag als leidinggevende *wél* hoe het gaat met een medewerker, vraag *niet* naar onderliggende oorzaken of mogelijke psychische aandoeningen.
- Vraag wat nodig is om te blijven werken, stimuleer op eigen regie van medewerker.
- Bij afronding: maak concrete afspraken en reflecteer op het gesprek.

Stappenplan voor het signalerend gesprek

Vorbereiding van gesprek over signalen

Bij voorkeur wordt dit gesprek gevoerd op een andere plek dan op de directe werkplek van de medewerker, bv. in een afgesloten spreekkamer of tijdens een wandeling. Bereid dit gesprek voor:



- **Je eigen valkuilen in kaart te brengen.** Bedenk hoe je het gesprek aan gaat pakken. Dit zorgt dat je je plan paraat hebt, zodat je weet “als dit gebeurt doe ik dat”.
- **Mogelijke oorzaken te checken.** Oorzaken kunnen in de privésfeer liggen. Je mag hiernaar vragen, maar je medewerker hoeft hier niet op te antwoorden. Wat je wel mag vragen is hoe belemmeringen in het werk voorkomen kunnen worden. Oorzaken kunnen ook liggen in het werk. Vraag wat iemand momenteel het meest bezig houdt.
- **De verzuimgeschiedenis te checken.** Heeft je medewerker in het verleden frequent of langdurig verzuimd? Wat waren toen de oorzaken en opgegeven redenen van verzuim?
- **Eerder functioneren en verloop van loopbaan te checken.** Wat is de rode draad in loopbaan? Waren er eerdere signalen in functioneren?
- **Stel te staan bij de plichten van je medewerker om werk te leveren in ruil voor loon.** Het gaat over het gevraagde en geleverde werk.

Basis tips:



- **Een basishouding van vertrouwen** is een voorwaarde voor een goed gesprek: aandacht, luisteren, tonen van begrip en tonen van inlevingsvermogen is cruciaal in dit gesprek. Een gebrek aan vertrouwen berust vaak op een communicatieprobleem. Men zegt ook wel: “vertrouwen komt te voet en gaat te paard”.
- **Stel centraal:** ik zie je en ik wil je helpen.
- **Twee keer zoveel luisteren als praten:** “je hebt twee oren en slechts één mond”. Alleen luisteren is al steun bieden en geeft iemand het gevoel dat het even minder *mag* gaan.
- **Neem de signalen die je hebt gezien serieus.** Stel open vragen, en vraag door. Laat soms een stilte vallen, en vat samen wat je medewerker net heeft gezegd (als ik het goed begrijp zeg je dat...). Straal dit ook uit met je lichaamshouding.
- **Weet dat openheid bevorderlijk is tot op bepaalde hoogte,** namelijk tot waar de problemen het functioneren op het werk beïnvloeden. Verwacht of dwing niet tot openheid. Wanneer iemand zelf open wilt zijn, ga hier vertrouwelijk mee om.
- **Als je twijfels hebt over jezelf om dit gesprek te voeren,** vraag advies bij de arbo professional of HR-afdeling.

Benoemen van gesignaleerd gedrag en functioneren

- Benadruk dat je wilt weten hoe het met je medewerker gaat en toon je belangstelling.
- Spiegel en benoem concreet wat je ziet aan veranderend gedrag bij je medewerker.
- Vraag niet naar onderliggende oorzaken of diagnoses (zoals depressie, angst, stress of burn-out) maar spreek over het gedrag en het functioneren.
- Ga na hoe je medewerker dit zelf ziet: ervaart hij ook deze signalen of klachten? Vraag hoe je medewerker tegen zijn eigen situatie aankijkt en of hij het herkent.

Ezelsbruggetjes voor een goed gesprek:

Gebruik LSD: Luisteren, Samenvatten, Doorvragen
Laat OMA thuis: Oordelen, Meningen, Adviezen
Neem ANNA mee: Altijd Navragen, Nooit Aannemen
Denk aan DIK: Denk in Kwaliteiten
Smeer NIVEA: Niet Invullen Voor Een Ander

Invloed op het werk

- Dit deel van het gesprek gaat over het gevraagde werk en het geleverde werk. Hierin moet aandacht zijn voor de balans tussen zorgzaamheid en zakelijkheid: en dus de medewerker aanspreken op minder functioneren.
- Wanneer het werk passend is, heeft dit gunstige effecten op iemands gezondheid. Laat hierbij vooral het woord aan je medewerker.

Knelpunten achterhalen

- Tijdens het gesprek kun je vragen wat eventuele knelpunten zijn. Stel vragen zoals: wat zijn je stressoren? Waardoor voel je je nu bedreigd? Waardoor mis je de grip?
- Ga met elkaar na wie op welk knelpunt invloed heeft, er zijn vaak zowel beïnvloedbare en niet-beïnvloedbare zaken.

Nodig om te blijven werken

Voortkomend uit de invloed die psychische klachten hebben op het werk, stel je de vraag:

- Wat kan je medewerker wél doen in het werk en wat niet? Werk kan ingezet worden als “medicijn”, met name het werk of delen ervan waar je medewerker energie van krijgt.
- Benoem het tijdelijk minder mag gaan. Maar vraag ook: wat gaan we doen om uitval/verzuim te voorkomen?
- Blijf vragen stellen, ook als je snel geneigd bent om in de oplossings sfeer te gaan zitten. Wat heeft de medewerker nodig om te blijven werken? Welke oplossingen zijn hiervoor beschikbaar? Zowel jij als leidinggevende als je medewerker dragen opties aan.

Afronding van het gesprek

- Maak concrete (werk)afspraken over acties en vervolgstappen. Leg ieders rol in het proces vast. Wat ga jij doen als medewerker en wat ga ik doen? Durf je medewerker te activeren en aan te spreken op zijn eigen verantwoordelijkheid. Als professionals worden ingeschakeld, hou je vinger aan de pols.
- Evalueer een paar dagen later hoe het gesprek is gevallen.
- Maak samen met medewerker afspraken over communicatie:
- *Tussen medewerker en leidinggevende*: hoe medewerker benaderd wilt worden gezien de situatie: is hij gebaat bij extra aandacht? De ervaring leert dat grote voorzichtigheid vaak niet nodig is. Wel een omgang waarbij veiligheid en vertrouwen centraal staat.
- *Naar team*: Vraag je medewerker wat hij wilt dat het team hoort via jou als leidinggevende. In de regel geldt: communiceer naar het team *dat* het minder goed gaat, maar houdt achterwege *wat* er aan de hand is.

Bekend dilemma als leidinggevende: ik twijfel of mijn medewerker niet kan of niet wil.

Tip: Hoe meer contact je als leidinggevende met je medewerker hebt en hoe beter je je medewerker kent voordat gedrag verandert, en dus hoe minder sterk deze twijfel wordt. Wat verder heel belangrijk is om dit niet expliciet te uiten, maar om heel dichtbij feitelijke gedrag te blijven zonder een eigen interpretatie aan te geven van oorzaken (niet willen of kunnen).

Ga terug: Kom in actie: 5 handvatten

3. Stimuleer eigen regie van medewerker

Leestijd: 2 minuten

In het kort

- Eigen regie draagt bij aan gezondheid en werkplezier, en vergoot de kans om te blijven werken.
- Stimuleer je medewerker om taken zelf in te delen of zelf oplossingen te zoeken.
- Stimuleer eigen regie door te coachen en in te gaan op aangedragen oplossingen.

Waarom: Waarom is dit zo belangrijk?

Eigen regie betekent dat je inspraak hebt in hoe je het werk organiseert. Wanneer een medewerker eigen regie ervaart over zijn werk, draagt dit bij aan gezondheid op het werk en werkbehoud.

Medewerkers met psychische klachten vinden het minstens zo belangrijk om eigen regie te voeren. Wel kan dit moeilijker zijn door verminderd overzicht of moeite met het nemen van beslissingen.



Hoe pak je dit aan? Acties die je kunt overwegen zijn:



- **Medewerker in zijn kracht zetten**
door niet zelf als redder op te gaan treden. Vooral wanneer je medewerker besluiteloos is, onzeker is of emotioneel is over zijn situatie is dit een veelgenoemde valkuil. Het is dan belangrijk om begrip te tonen, erkenning te geven voor de ervaren uitdaging en te vragen: wat heb je nodig?
- **Bieden van ruimte.** Je medewerker stimuleren om eigen grenzen te voelen, om nee te zeggen en ruimte geven om zelf bij te sturen op een mindere dag.
- **Stimuleren van je medewerker om ook privé stappen te zetten.** Dit is bijvoorbeeld het inschakelen van huisarts, psycholoog, relatietherapie of schuldhulpverlening. Dit kan naast het inzetten van mogelijkheden op het werk.
- **Samen keuzes maken.** Door samen na te denken wat nodig is om te blijven werken. Zoeken naar waar de energie zit bij de medewerker.
- **Nagaan hoe iemands eigen inzicht is** in de situatie. Dit bepaalt ook de mate van regie.
- **Medewerkers durven vaak geen eigen regie te nemen als het minder gaat.** Jij als leidinggevende kan hierin geruststellen, en bewust maken van eigen regie.
- Nagaan bij jezelf: wat leer je hieruit voor je team?

Bekend dilemma als leidinggevende

Wanneer kan mijn medewerker er zelf uit komen en wanneer zal ik als leidinggevende ingrijpen?

Wat te doen als hij niet in staat is om het zelf op te pakken?

Tip: je kunt als leidinggevende toestemming vragen aan de medewerker of je de regie meer mag pakken. Om te weten waar je medewerker met name behoefte aan heeft (wellicht een duwtje in de rug of juist thuisblijven), is de relatie met je medewerker heel belangrijk.

Ga terug:

[Kom in actie: 5 handvatten om je medewerker te ondersteunen](#)

4. Zoek samen naar werkaanpassingen voor werkbehoud

Leestijd: 6 minuten

In het kort

- Vraag wat medewerker wél kan doen. Werk zorgt voor dagstructuur en verbinding
- Grijp direct in en wacht niet af. Blijf niet te lang zelf experimenteren. Zet ook in op korte termijn acties, zoals aanpassingen in werk, naast langere termijn (zoals behandeling)
- Schakel op tijd de juiste professional in voor verdere analyse of advies over passend werk
- Verken samen (tijdelijke) aanpassingen of regelmogelijkheden in werk (inhoud, taken)
- Maak heldere werkafspraken, noteer deze en koppel deze terug aan team.

Jij als leidinggevende kent deze situatie..

Je hebt een goed gesprek gehad en zoekt gezamenlijk naar werkaanpassingen maar het lukt niet een geschikte oplossing te vinden. Je ondersteunt al langere tijd een medewerker via gesprekken en werk-aanpassingen. Je maakt je zorgen over hem en vraagt je af welke steun er nog meer kan worden ingeschakeld.



Waarom is dit zo belangrijk?

Je medewerker dreigt uit balans te raken of vertoont ander gedrag. De reden hiervan kan de psychische klacht zelf zijn. Maar ook andere zaken kunnen een rol spelen: de inhoud van het werk, de werkdruk of bijvoorbeeld de beperkte eigen regie die je medewerker ervaart. Er bestaat dan een mismatch tussen het werk en de mogelijkheden van je medewerker. Om de balans te houden en (dreigend) verzuim te voorkomen kun je samen naar het werk en aanpassingen hierin kijken.

Checklist voor maatwerk bij werkaanpassingen

- Vraag de arbo professional mee te denken over mogelijkheden voor werkaanpassingen in de betreffende werksituatie.
- Grijp direct in. Wacht niet te lang met samen besluiten tot werkaanpassingen.
- Overweeg acties op zowel korte als lange termijn. Zet ook op korte termijn acties in het werk, zodat je geen tijd verliest.
- Vraag wat medewerker wél kan doen, zodat medewerker (deels) blijft werken.
- Vraag welke aanpassingen of mogelijkheden medewerker zelf ziet (inhoud, taken, werkplek).
- Kom je er samen niet uit? Schakel op tijd hulp in voor verdere analyse.
- Maak afspraken over het werk, over de evaluatie en communicatie aan het team.

Je voorbereiding



- **Zorg dat je geïnformeerd bent over passend werk.** En laat je adviseren door een arbo-professional (arbeidsdeskundige, bedrijfsarts, arbeids- en organisatiepsycholoog) over de juiste balans tussen ‘energievreters’ en ‘energiebronnen’. Maar ook over de inrichting van de werkplek, en het werk (volgorde of hoeveelheid van taken). Bekijk de diensten die je organisatie aanbiedt via de HR-afdeling of Arbodienst.
- **Grijp direct in.** Zo geef je je medewerker snel lucht of laat hem aan problemen werken.

- **Overweeg altijd acties op zowel korte termijn als lange termijn.** Soms is dat wat je het beste lijkt duur of zijn er lange wachtlijsten. Er is dan ook op korte termijn actie nodig.

Samen zoeken



- **Benoem de kwaliteiten en groei van je medewerker.** Doe dit ook als diegene het moeilijk heeft. Geef een compliment als medewerker er wél is, juist als het minder gaat
- **Verken wat iemand echt belangrijk vindt in het werk.** En zoek naar zijn krachten en drijfveren.
- **Gebruik de ‘menselijke maat’.** Je biedt daarbij ruimte voor individuele verschillen, maar voorkomt uitzonderingsposities. Zoek samen naar de juiste maatregelen.
- **Benoem welk werk je medewerker minimaal moet leveren** in ruil voor loon. En bespreek wanneer er sprake is van ziekmelding.
- **Verken samen acties en aanpassingen.** Denk aan de gestelde prioriteiten in het takenpakket, aanpassingen of regelmogelijkheden. Wees creatief en verken ook minder gangbare wegen. Geef voorbeelden en sta open voor verrassende ideeën. Je mag vragen welke hulp, aanpassing of voorziening iemand nodig heeft om te blijven werken.
- **Zorg zoveel mogelijk dat de inhoud van het werk op niveau blijft.** Bij het zoeken van aanpassingen verander je de hoeveelheid.
- **Het is een dynamisch proces.** Kijk samen wat wel werkt en wat niet en geef toe als iets niet werkt. Wees hier eerlijk over.

Voorbeelden van regelmogelijkheden en werkaanpassingen

- Zorgen voor duo functies: dan is er altijd iemand anders die een deel van het werk kan doen.
- Prikkelarme werkomgeving als optie aanbieden, zodat medewerker kan kiezen waar hij betreffende werk het beste uit kan voeren.
- Werkverdeling: tussen collega's maar ook tussen afdelingen. Bijvoorbeeld: laat medewerker andere/flexibele werktijden hanteren, of werkzaamheden afwisselen.
- Verlichten van verantwoordelijkheid, taakeisen of moeilijkheid.
- Tijdelijk minder of ander werk doen.
- Laat medewerker een “pijndag” of time out inzetten. Je medewerker hoeft zich dan niet te verantwoorden voor het ziekmelden. Indien deze dagen ‘op’ zijn, zal de volgende stap zijn om het probleem bespreekbaar te maken.

Twijfel je over je aanpak als leidinggevende?

- Vraag om advies bij een bedrijfsarts of arbeidsdeskundige bij het aanpassen van het werk.
- Blijf zorgen voor veiligheid. Hou steeds de deur open voor je medewerker.
- Voorkom dat je zelf te veel in oplossingen gaat zitten, hiervoor is het draagvlak bij medewerker vaak niet groot. Bied wel steun bij realiseren van gekozen oplossing.

Afspraken maken

- Maak heldere werkafspraken over acties, aanpassingen of regelmogelijkheden en leg ze vast. Spreek af: wat gaat je medewerker doen en wat ga jij als leidinggevende doen?
- Spreek met je medewerker af hoe jullie over deze afspraken met directe collega's en het team communiceren. Stem af wat van wie verwacht wordt, ook als het minder gaat.

Evaluatie en follow up

- Spreek af wanneer jullie de (tijdelijke) werkaanpassingen evalueren en hoe vaak. En wie is verantwoordelijk om het initiatief te nemen tot deze tussenevaluaties, je medewerker of jij?

- Wees flexibel: het vinden van passend werk loopt niet rechtlijnig, bereid je voor op wisselende periodes van klachten en overleg over nodige aanpassingen. Voorkeuren mogen veranderen, het is geen afvinklijstje.
- Pols regelmatig hoe het met je medewerker gaat, durf het werk bespreekbaar te houden.
- Aanpassingen en acties vaststellen om psychisch gezond aan het werk te blijven is nooit 'klaar'. Er is dan ook geen evaluevaluatie. Blijf in gesprek, ook wanneer het beter gaat.

Rapportage

Schrijf gemaakte afspraken op. Een plan om te blijven werken bevat:

- (werk)Afspraken over regelmogelijkheden en acties
- Gestelde prioriteiten in takenpakket
- Per afspraak is vastgesteld: 1) Wie doet wat? 2) Wanneer gebeurt het? 3) Hoe en wanneer wordt daarover geëvalueerd en gerapporteerd?

Privacywet

Vanwege de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG), de privacywet, is verslaglegging mogelijk een uitdaging. Wat inhoudelijk besproken is over de problematiek van je medewerker mag niet vastgelegd worden. Wel mag je als leidinggevende vastleggen welke acties zijn ondernomen, en welke afspraken er zijn gemaakt. Op een rij ziet dit er zo uit:

- Dat je met elkaar hebt gesproken, wie was bij gesprek aanwezig
- Niet inhoudelijk rapporteren wat er gezegd is (mag niet AVG), wel besproken onderwerpen, acties, (werk)afspraken en de evaluatie hiervan.

Bekend dilemma als leidinggevende

“Ik denk dat de disbalans veroorzaakt wordt door de privé situatie van mijn medewerker, maar hij neemt te weinig regie in het oplossen. Of hij neemt geen hulp aan. Wat kan ik dan doen?”

- Als leidinggevende heb je geen grip op privé factoren maar je krijgt wel te maken met de gevolgen ervan. Het is dan helpend om (tijdelijk) ruimte te geven in het werk. Ook het helpt het als je je medewerker ervoor al goed kent.
- Vraag of er al hulp is, en is die er nog niet, help de medewerker om de weg naar hulpverleners te vinden. Bied ruimte om hulp te krijgen aan, bv. dat dit binnen werktijd kan.
- Spreek ook over de invloed die de situatie heeft op het werk en benadruk hierbij de verantwoordelijkheid van je medewerker om op privé factoren zelf actie te nemen.

Ga terug:

[Kom in actie: 5 handvatten om je medewerker te ondersteunen](#)[\[link\]](#)

5. Schakel (Arbo)hulp in bij dreigend verzuim

Leestijd: 4 minuten

Jij als leidinggevende kent de situatie..

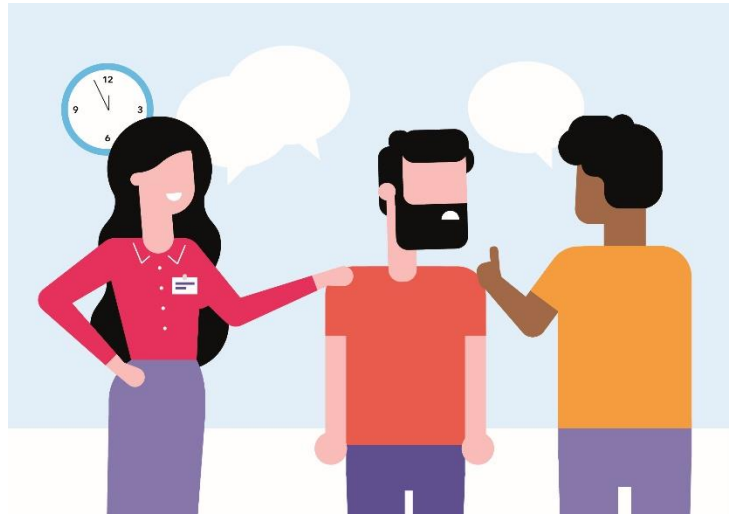
Dat je medewerker ondanks je inspanningen regelmatig een dagje of twee ziek is. En je vermoedt dreigend verzuim.

In het kort

- Ingrijpen voordat verzuim optreedt, en dus bij dreigend verzuim, kort de duur van verzuim.
- Blijf in contact met je medewerker, ook bij verminderde aanwezigheid.
- Laat zien dat je er bent voor je medewerker.
- De medewerker en leidinggevende zijn beide verantwoordelijk: arbo-professional adviseert.
- Gedeeld urgentiegevoel is nodig om beide tot actie of verandering te komen.
- Schakel bij een conflict dat leidt tot (dreigend) verzuim direct een bemiddelaar in.

Waarom is hulp inschakelen zo belangrijk?

Verzuim door psychische klachten duurt gemiddeld 180 dagen en kost gemiddeld 250-400 euro per dag. Als je ingrijpt voordat verzuim optreedt, levert dat veel op. Vaak kan een medewerker met een aantal aanpassingen en de juiste hulp (deels) blijven werken. Dit is niet alleen goed voor je organisatie maar vooral ook voor de medewerker zelf, er is dan meer kans dat diegene in het arbeidsproces blijft.



Basistips bij dreigend verzuim

- **Houd contact bij verminderde aanwezigheid of kortdurend frequent verzuim.** Blijf voortdurend in gesprek met elkaar. Hoe langer je medewerker en jij als leidinggevende geen contact hebben, hoe groter de afstand wordt. En dit maakt de drempel nog hoger om weer contact te leggen. Stem samen af op welke manier dit contact is: op het werk, telefonisch of via mail.
- **Wacht niet af.** Van afwachten wordt je medewerker niet beter. De combinatie van snel (professionele) hulp zoeken en (deels of aangepast) blijven werken is vaak het meest effectief.
- **Neem samen met je medewerker de verantwoordelijkheid,** arbo-professionals adviseren en ondersteunen als het nodig is. Soms kun je psychisch verzuim niet voorkomen.
- **Kijk niet alleen naar de laatste druppel, de emmer was al vol.** Kijk bij dreigend verzuim vanwege psychische klachten niet alleen naar de uiteindelijke reden waarom je medewerker verzuimt. Het verhaal daarachter is minimaal zo belangrijk.

Bekend dilemma als leidinggevende

Tot waar mag je gaan in het geven van adviezen? Je bent als leidinggevende geen zorgverlener.

Tip: bedenk goed waar je eigen expertise ligt en waar hulp van buitenaf nodig is. Bijvoorbeeld van een bedrijfsarts of psycholoog. Zijn de klachten psychisch en/of medisch van aard? Schakel dan een psycholoog of bedrijfsarts in om te voorkomen dat je zelf als zorgverlener gaat optreden.

Verzuimbegeleiding bij kortdurend verzuim

- **Geef bij ziekmelding een signaal aan de Arbodienst/bedrijfsarts**

Schakel zo snel mogelijk de bedrijfsarts in. De bedrijfsarts adviseert de medewerker en jou over het vervolg. Houd hierover nauw contact met de bedrijfsarts.

Lijkt het verzuim langer dan 6 weken te duren? Stel dan een plan van aanpak op vanuit de Wet Verbetering Poortwachter. Vraag de arbeidsdeskundige of bedrijfsarts voor uitleg hierover. Spreek goed af wie verantwoordelijk is voor welk aspect van de verzuimbegeleiding, bv. Met de casemanager of de bedrijfsarts.

- **Overleg met arbo professional bij dreigend verzuim**

Breng je zorgen over medewerkers die dreigend of kortdurend verzuimen in tijdens een multidisciplinair sociaal medisch overleg. Wie hieraan deelnemen is per organisatie of bedrijf anders, bv. de HR-manager, bedrijfsarts, arbeidsdeskundige, leidinggevende, bedrijfsmaatschappelijk werk.

- Deze handreiking richt zich niet op de aanpak van langdurig verzuim vanwege psychische klachten. Heb je vragen over verzuim dat langer aanhoudt dan 6 weken óf verzuim van meer dan 50%? Dan we je verwijzen naar:

https://www.dearbocatalogus.nl/sites/default/files/stvda/handreikingen/handreiking_psa.pdf
en <https://www.arboportaal.nl/documenten/richtlijn/2006/02/18/aanpak-psychisch-verzuim>

Wanneer er sprake is van een (onderliggend) conflict:

- Probeer er eerst zelf uit te komen met je medewerker, door binnen enkele dagen na ziekmelding het gesprek aan te gaan. Lukt dit niet? Schakel dan snel onafhankelijke bemiddeling in en voorkom verdere escalatie, via een Arbo professional. Belangrijk is dat deze bemiddelaar empathisch en praktisch is en kennis heeft van de specifieke werksituatie.
- Jullie gesprek gaat over de aanleiding van het conflict, de problemen en de oplossingen (wat kan niet en wat kan wel). Houd ook het werk en functioneren bespreekbaar.

Ga terug:

[Kom in actie: 5 handvatten om je medewerker te ondersteunen \[link\]](#)

Ken je medewerker voordat er iets aan de hand is: vijf basis ingrediënten voor een goede arbeidsverhouding

1. Wat vindt je medewerker belangrijk in werk

Leestijd: 1 minuut

Waarom is dit zo belangrijk?

Juist voordat je medewerker last krijgt van psychische klachten is het nuttig om te spreken over hetgeen je medewerker belangrijk vindt in zijn werk. Hierdoor vergroot je de kans dat iemand op de goede plek zit.

Hoe pak je dit aan? Acties die je kunt overwegen zijn:



- **Achterhalen wat je medewerker wil en kan op lange termijn.** En ook door te onderzoeken waar iemand goed in is, wat krachten zijn en hierop in te zetten op het werk.
- **Vragen wat je medewerker echt belangrijk vindt in werk** (bv. nastreven idealen, salaris, opleiding). En daarmee kijken of hetgeen iemand zinvol vindt ook in lijn is met de taken die die persoon heeft, zodat dit passend is. Gebruik hierbij tips vanuit werkwaarden: [Werk Als Waarde – Duurzame inzetbaarheid van werknemer](#)
- **Vragen wanneer medewerker plezier en betekenis ervaart in zijn werk:** wat zijn energiebronnen (hier krijg je energie van, bv. inkomen, ontwikkelkansen, plezier met collega's), en wat zijn “energievreters” (dit kost energie).

Heb je meer tips nodig over [signaleren](#) en een [goed gesprek](#)? Klik op de link.

2. (vertrouwens)Relatie tussen medewerker en leidinggevende

Leestijd: 2 minuten

Waarom is dit zo belangrijk?

Een goede relatie, waarin je medewerker jou als leidinggevende vertrouwt, helpt om aan het werk te blijven. Er is dan namelijk een grotere kans dat je medewerker naar jou toe komt als hij het moeilijk heeft in het werk. Elkaar goed kennen helpt om veranderend gedrag bij je medewerker te herkennen. En ook om te weten wat een medewerker nodig heeft: een duwtje in de rug of juist stapje terug.

Hoe pak je dit aan? Acties die je kunt overwegen zijn:



- **Wees laagdrempelig bereikbaar, oprecht, transparant.** Door letterlijk dingen te zeggen als: ‘je weet me te vinden’ of ‘kom naar mij toe’ en fysiek aanwezig te zijn op de werkvloer. Toon begrip en zorgzaamheid maar wees ook zakelijk als dit nodig is. Iedere leidinggevende heeft een eigen stijl. Check hoe je medewerker jouw manier van leidinggeven ervaart.
- **Wees je bewust van je eigen opvattingen en houding t.o.v. psychische gezondheid.** Oordeel niet zodra er gesproken wordt over psychische klachten en neem het serieus. Veel mensen zien zelf hun psychische klachten als aanstellerij.
- **Regelmatig (kort) voeren van één op één gesprek.** Met iedere medewerker, het bekende “kopje koffie”. Wanneer je je teamleden observeert en regelmatig spreekt, en daarmee veranderend gedrag waarneemt, ben je al met preventie bezig.

- **Toon waardering voor het werk van *alle* medewerkers.** Ook diegene die minder zichtbare werkzaamheden doen. Geef positieve feedback en complimenten.
- **Laat in functioneringsgesprek ook niet-werk zaken aan bod laten komen.** Dit is een formeel moment voor beide om open te zijn/worden, ook over eventuele psychische klachten.
- **Benoem en leg op tafel dat belangen verschillen.** Want een medewerker voelt zelf ook erg goed aan dat zijn werkgever soms andere belangen heeft dan hijzelf.
- **Vertrouwen werkt twee kanten op.** 1) Vertrouwen dat je als leidinggevende hebt in je medewerker, en 2) Vertrouwen van de medewerker in jou als leidinggevende. Je medewerker moet het gevoel hebben niet direct te worden afgerekend wanneer hij zich openstelt (als iets niet meer gaat) en dat hij dan bijvoorbeeld niet meteen op straat staat.

Bekend dilemma als leidinggevende

Mag de medewerker mij ook privé benaderen, als het echt niet meer gaat. Hoe ver moet ik gaan met de laagdrempeligheid? Tip: kijk met name naar je eigen grenzen, en draag deze helder uit. Het is belangrijker dat je medewerker weet waar hij aan toe is, dan dat je 24/7 bereikbaar bent.

3. Aandacht voor risicofactoren

Leestijd: 2 minuten

Waarom is dit zo belangrijk?

Het is belangrijk om als leidinggevende bepaalde risicofactoren te kennen en te herkennen. Deze kunnen leiden tot verandering in gedrag.

Wat zijn risicofactoren

Factoren die psychische klachten of een disbalans aan kunnen wakkeren zijn:

Factoren die psychische klachten of een disbalans aan kunnen wakkeren zijn:

- Hoge bevoegdheid, perfectionistisch, loyaal en plichtsgetrouw zijn.
- Overcompensatie, bijvoorbeeld extra inzet of ineens altijd bij activiteiten aanwezig zijn. Of iemand gaat zich juist terugtrekken als het moeilijk wordt.
- Verminderd aanpassingsvermogen, bv. bij reorganisatie.
- Factoren in de privésfeer zijn bijvoorbeeld: jong gezin of kind(eren) met extra zorgen, levensfaseproblematiek, huwelijksproblemen/scheiding, overlijden, financiële problemen, mantelzorg, de overgang voor vrouwen
- Factoren op het werk: hoge werkdruk in combinatie met weinig eigen controle, conflict, trauma, pesten, agressie, geweld of seksuele intimidatie, discriminatie, reorganisatie, (grote) veranderingen op het werk, slechte of onduidelijke roosters, personeelstekort, een flexibel contract of onduidelijkheid over contract

Hoe pak je dit aan? Acties die je kunt overwegen zijn:



- **Extra aandacht besteden** aan medewerkers, waarbij één of meerdere van bovengenoemde factoren spelen. Doe dit door het te bespreken. Houd oog voor deze meer kwetsbare medewerkers.
- **Faciliteer voorlichting, training of lotgenotencontact** over (de oorzaak van) psychische gezondheid en klachten. Dit doe je voordat iemand uit balans raakt.

- **Inzetten op cursussen voor deze medewerker**, zoals mindfulness, persoonlijke effectiviteit, timemanagement of gesprekken met bedrijfsmaatschappelijk werk.

Meer weten over [signalen](#) of [interventies en diensten](#), lees dan:

4. [Continue sturen op passend werk](#)

Leestijd: 2 minuten

Waarom is dit zo belangrijk?

Medewerkers kunnen goed blijven functioneren als er een goede match is tussen het werk en de persoon. Dit noemen we ook wel “passend werk”: past het werkpakket (functiezwaarte, werkpakket, werksetting, verantwoordelijkheid) bij de mogelijkheden van de persoon (opleidingsniveau, competenties, kwaliteiten, levensfase, waarden en drijfveren). Wanneer je samen regelmatig het werk en de mogelijkheden tegen het licht houdt, wordt de kans op een mogelijke disbalans verkleind.

Hoe pak je dit aan? Acties die je kunt overwegen zijn:



- **Eerlijk communiceren naar medewerker wat je observeert.** Ook bij twijfels over passende functie of de juiste match met de organisatie. Duidelijkheid scheppen over loopbaanperspectief, ook als dit zorgelijk is, bv geen vast contract of beëindiging.
- **Benoemen bij medewerkers dat zij verantwoordelijk zijn voor eigen loopbaan.** Vraag regelmatig of hij op zijn plek zit.
- **Zorgen dat je voldoende op de hoogte bent.** Met name van de inhoud van het werk van je medewerkers, mede om de uitvoering en haalbaarheid eerlijk te beoordelen.
- **Sturen op groei en ontwikkeling.** Vergroot bij je medewerker waar hij goed in is, in plaats van verbeteren van minder sterke kanten.
- **Spreken over passend werk en werkgeluk**, met alle medewerkers uit een team, om te voorkomen dat er een disbalans ontstaat. Laat dit standaard terugkomen in periodiek/jaarlijks functioneringsgesprek.

Wil je meer weten over passend werk, ook zodra psychische klachten het werk beïnvloeden: lees dan over [werken aanpassingen](#) en [interne en externe interventies en diensten](#):

5. [Interventies en diensten \(intern of extern\)](#)

Leestijd: 3 minuten

Waarom is dit zo belangrijk?

Als leidinggevende ben je het directe aanspreekpunt voor je medewerker. Het is belangrijk dat je goed geïnformeerd bent over verschillende soorten interventies en diensten die je aan kunt bieden aan je medewerker. Of zelf kunt gebruiken. Ga hierover op tijd in gesprek met elkaar.

Hoe pak je dit aan?

- **Inzetten van de juiste interventie.** De kunst is om in te schatten wanneer je welke interventie inzet. Sommige interventies kosten geld en tijd en duren langer, terwijl er juist op de korte termijn verandering nodig is. Zet ook daarop in, terwijl medewerker wacht.

- **Stimuleren van medewerker om zelf te zoeken naar hulp en oplossingen.** Denk aan coaching, cursussen en trainingen vanuit HRM en duurzame inzetbaarheid, zoals loopbaancoaching.

Een overzicht van interventies voor de medewerker

We maken hierbij een onderscheid tussen interventies gericht op verbetering van:

- De werkomstandigheden en de organisatie van het werk;
- De privéomstandigheden;
- Het persoonlijk functioneren.

Verbetering van de werkomstandigheden en de organisatie van het werk

De organisatie neemt zelf het initiatief voor deze interventies. Je hebt als leidinggevende veel invloed. Onderstaande onderwerpen kun je op teamniveau en op individueel niveau overwegen. Geef ruimte aan individuele verschillen, maar voorkom onrechtvaardige uitzonderingsposities. Hierbij is aandacht voor transparantie van belang.

Aanpassingen van werkinhoud/taken:

- Treffen we maatregelen die medewerkers meer eigen regie geven over hun werk?
 - Kunnen we: flexibele werktijden/pauzes invoeren, veranderingen aanbrengen op de werkplek, medewerkers betrekken bij de besluitvorming, regelmogelijkheden vergroten voor wisselende inzetbaarheid?
- Hoe verbeteren we voorlichting op het werk?
- Hoe kunnen we het werk uitdagender of juist eenvoudiger maken?
 - Kunnen we een lerende werkomgeving creëren, opleidingsmogelijkheden vergroten, functie-inhoud veranderen: door nieuwe taken of juist (tijdelijk) te vereenvoudigen?
- Is de beloning nog passend?
 - Salaris, carrièreperspectief, persoonlijke waardering
- Kunnen we de functie (tijdelijk) aanpassen?

Verbetering van de privéomstandigheden

Dit soort interventies is gericht op de medewerker zelf. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt dan ook bij de medewerker. Als leidinggevende kun je adviseren om hulp in te schakelen van:

- Bedrijfsmaatschappelijk werk
- Huisarts of praktijkondersteuner
- Psycholoog

Zet in op algemene voorlichting voor medewerkers en leidinggevendenden.

Bij financiële problemen: <https://www.financieelfittewerknemers.nl/Informatie-en-tools/gesprekstips/>

Verbetering van het persoonlijk functioneren

Welke expertise je hiervoor adviseert is afhankelijk van de specifieke problematiek, persoonlijke voorkeuren en financiële mogelijkheden. Denk bijvoorbeeld aan begeleiding door:

- Arbeids- en gezondheidspsycholoog of bedrijfsmaatschappelijk werker
- Loopbaanadviseur
- Coach: jobcoach, senior collega, vertrouwenspersoon
- Arbodienst of verzuimbegeleider
- Openheid: CORAL 2.0: biedt hulp voor medewerkers over het vertellen of niet vertellen van psychische klachten op het werk <https://e-learning.psychischediversiteit.nl>

- Bespreekbaarheid van werk in de (medische/psychologische) behandeling: [Arbeid als Medicijn – Het Lab](#)

Wil je tips om hierover in gesprek te gaan? Lees dan over [continue sturen op passend werk](#) of [samen zoeken naar werkaanpassingen](#):

- Informatie en tips over het voeren van goede gesprekken
<https://www.vilans.nl/docs/vilans/informatiecentrum/20111010%20nw%20Informatie%20en%20tips%20voor%20het%20voeren%20van%20goede%20gesprekken.pdf>
- Informatie over werk als waarde: <https://werkalswaarde.nl/>
- Informatie over waarderend onderzoeken door iemands mogelijkheden te achterhalen:
- <http://mmm-mensenmetmogelijkheden.nl/home>
- Managementtraining Samen werk zonder stigma.
[Training voor managers: Psychische diversiteit: Het gesprek - Samen sterk zonder stigma](#)

Interventies en diensten voor de leidinggevend en teams:

- <https://www.psynip.nl/actueel/themas/thema/toolbox-werk-en-psychische-klachten/tools-werknemers-en-werkgevers/>
- [Inclusief werkgeverschap](#): Harrie training: www.ikbenharrie.nl ook voor werkgevers.
- Online tool 'Een goede werksfeer, laten we dat zo houden'.
<https://www.mediationongewensteomgangsvormen.nl/resources/Een+goede+werksfeer+laten+we+dat+zou+houden.pdf>
- Per branch, factsheet over het fit houden/in dienst houden van werknemers met psychische gezondheidsproblemen: [Factsheets Samen Sterk zonder Stigma | OVAL](#)
- [Factsheet-Ongewenst-Gedrag.pdf \(tno.nl\)](#) met tips om pesten binnen de organisatie aan te pakken.
- Inclusief Herontwerp van Werk (IHW). Mogelijkheden creëren door het anders organiseren van het werk.
<https://www.samenvoordeklant.nl/sites/default/files/bestandsbijlage/factsheetinclusiefherontwerpwerk.pdf>

Meer informatie over psychische klachten

- <https://sterkdoorwerk.nl/>
- Richtlijn NVAB psychische klachten.
- Eerste hulp bij psychische klachten. <https://mhfa.nl/mhfa-standaard-cursus> mental health first aid:
- [Werk en inkomen \(mindplatform.nl\)](#)

Instrumenten via arbo professionals

- Werkdruk kompas
- Signaleringsinstrumenten: MKB-scan, Bedrijfsscan, duurzame inzetbaarheidsindex, kansen calculator
- Vitaliteitsscan
- Werkstress test: <https://www.arboned.nl/diensten/werkstress#test>
- <https://www.arbeidsdeskundigen.nl/akc/actueel/nieuw-akc-cahier-26-tool-arbeidsdeskundige-beoordeling-psycho sociale-arbeidsbelasting>

Versterk je team en organisatie: vijf basis ingrediënten voor een “mentaal gezonde zaak”

1. Team-verantwoordelijkheid

Leestijd: 1 minuut

Waarom is dit zo belangrijk?

Voor een medewerker die psychische klachten ervaart helpt het wanneer het team gezamenlijke verantwoordelijkheid draagt. Dit zorgt voor een gevoel van ondersteuning. Tevens bestaat er dan een onderling vangnet in een (tijdelijke) periode dat iemand door psychische klachten minder belastbaar is.

Hoe pak je dit aan? Acties die je kunt overwegen zijn:



- **Vertrouwen uiten in het team**, door team zelf inspraak te geven op het werk.
- **Jezelf afvragen**: hoe zit mijn team erbij? Hoe is de draagkracht?
- **Sturen op gezamenlijke verantwoordelijkheid** door collega's samen verantwoordelijk te stellen voor taken en resultaten.
- **Teamverantwoordelijkheid** rondom psychische gezondheid bespreken in team.
- **Belonen van teamprestaties**, ook wanneer collega's elkaar opvangen.

Rol van andere betrokkenen:



- Collega's: bieden ruimte voor zaken buiten het werk, ruimte voor plezier, tonen van begrip aan elkaar. Nemen verantwoordelijkheid met elkaar.
- Hoger management: teamwork bekrachtigen. De leidinggevende wordt ondersteund om dit thema centraal te stellen in teambuilding.

Bekend dilemma als leidinggevende

“De oorzaak van de klachten liggen met name bij (de samenwerking in) het team. Wat kan ik dan het beste doen?” Kijk naar mogelijkheden zoals teambuilding of teamcoaching. Vooral als meerdere medewerkers tegen dezelfde problemen aan lopen. Dan waarschuwen mensen met psychische klachten je indirect. Misschien is er sprake van te zware belasting bij meerdere medewerkers? Pak dit op team niveau aan in plaats van individuele coaching.

Sociale steun is cruciaal in een team. Lees hier: [Sociale steun tussen collega's \[link\]](#)

2. Veilige bedrijfscultuur

Leestijd: 2 minuten

Waarom is dit zo belangrijk?

Sturen op een sociaal veilige bedrijfscultuur is van belang om medewerkers een gevoel van veiligheid en vertrouwen te bieden. Een open, veilige cultuur draagt eraan bij om te blijven werken. Iedere collega, inclusief de leidinggevende, draagt bewust of onbewust bij aan een bepaalde bedrijfscultuur.

Vragen die je jezelf kunt stellen



- Toon ik begrip in gesprek met mijn medewerker, als het gaat over psychische gezondheid? Laat ik mijn eigen mening achterwegen? Op welke manier draag ik zelf bij aan een veilige werkomgeving en cultuur? Denk aan transparante communicatie, niet roddelen, en medewerkers zo nodig beschermen. Check of elke medewerker (met risico op psychische klachten) op het werk een vangnet heeft.
- In hoeverre kunnen medewerkers zichzelf zijn? Dat medewerkers kunnen zeggen wat ze willen zeggen, onder alle omstandigheden.

Hoe pak je dit aan? Acties die je kunt overwegen zijn:



- **Geven van vertrouwen** en ruimte om over psychische gezondheid te kunnen praten.
- **Stimuleren van medewerkers om te spreken met elkaar** over wat stress, werkdruk of angst met hun doet.
- **Spreken over je eigen kwetsbaarheden als leidinggevende.** Dit wordt gespiegeld door medewerker. Je voorbeeldfunctie hierin is zichtbaar voor anderen.
- **Normaliseren van psychische klachten**, “iedereen gaat ergens in zijn leven door een moeilijke periode”, “het mag er zijn”, “hoe kan ik je helpen om te blijven werken”.
- **Je medewerker uitnodigen om over kwetsbaarheid te spreken.** Hierdoor haal je dit als leidinggevende uit de taboesfeer. Dit kan o.a. door informatie uit te sturen.

Klik voor tools op [Interventies en diensten \(intern of extern\)](#)

3. Sociale steun tussen collega's

Leestijd: 1 minuut

Waarom is dit zo belangrijk?

Sociale steun wordt vaak ervaren als een energiebron in het werk en als motivatie om te blijven werken. Als een medewerker zich psychisch kwetsbaar voelt, kan het helpen dat zowel praktische als emotionele steun door collega's geboden wordt.

Hoe pak je dit aan? Acties die je kunt overwegen zijn:



- **Bespreken in het team welke rol collega's aannemen** om bij elkaar veranderend gedrag of een disbalans te signaleren. Hierbij ook vaststellen hoe dit in vertrouwen gecommuniceerd wordt met betreffende medewerker en diens leidinggevende.
- **Observeren of elk teamlid minimaal één collega heeft**, waarmee hij het goed kan vinden. En vraag ernaar of iemand dit ervaart.
- **Steun kunnen ontvangen is ook een “kunst”.** Praktische steun in de hoeveelheid werktaken helpt snel en goed wanneer een medewerker het even moeilijk heeft.
- **Identificeren van een “buddy” of “buddy-systeem”.** Waarin een collega tevens een rol als buddy heeft om je medewerker die het moeilijk heeft te ondersteunen. Dit kan een senior collega zijn, iemand die zelf ervaren is met psychische kwetsbaarheid of iemand die hiertoe getraind wordt (zie www.ikbenharrie.nl).
- **Sturen op uitwisseling tussen collega's.** Om moeilijke taken/situaties in werk te benoemen en elkaar te helpen. Dit vergroot ervaren steun en begrip.

Kijk ook naar:

- [Team-verantwoordelijkheid \[link\]](#)
- [Veilige bedrijfscultuur \[link\]](#)

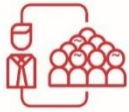
4. Voorlichting over psychische gezondheid

Leestijd: 1 minuut

Waarom is dit zo belangrijk?

Psychische gezondheid is onderdeel van ieders welbevinden. Psychische klachten blijven vaak lang onzichtbaar en vragen daarom extra aandacht in een gesprek. Toch wordt er vaak weinig of te laat over gesproken doordat er een taboe op ligt. Voorlichting geven over psychische gezondheid en bekende risico's kan een manier zijn om het taboe te verminderen.

Hoe pak je dit aan? Acties die je kunt overwegen zijn:



- **Initiëren of faciliteren van** voorlichtingsactiviteiten over psychische gezondheid, vraag hierbij om input van een medewerker die ermee ervaren is (ervaringsdeskundige) of de Arbodienst of HR-afdeling in je organisatie.
- **Zelf raadplegen van informatie over psychische gezondheid** en wat mogelijke risicofactoren zijn bij het beroep of type medewerkers.
- **Inzetten van ervaringsdeskundigen** van Samen sterk zonder stigma.

Rol van andere betrokkenen:



- Hoger management faciliteert voorlichting over psychische gezondheid, vanuit HR, externe organisatie of Arbodienst. Hierdoor ontstaat ruimte voor bewustwording en kennis over psychische gezondheid, risicofactoren en signalen van disbalans.
- Hoger management biedt ruimte tot training en opleiding over de omgang met medewerkers met psychische klachten.

5. Visie op gezond werk en naleving Arbowet

Leestijd: 2 minuut

Waarom is dit zo belangrijk?

Volgens de Arbowet is een werkgever verantwoordelijk voor de veiligheid en gezondheid van zijn medewerkers. De Arbowet onderscheidt verschillende risico's op het gebied van de psychosociale arbeidsbelasting (PSA): 1) werkdruk, 2) ongewenst gedrag en seksuele intimidatie, 3) agressie en geweld inclusief pesten, en 4) discriminatie. Al deze risico's kunnen oorzaak en/of gevolg zijn van psychische klachten. Op alle vier de terreinen moet de werkgever gericht beleid voeren. Risico 1, werkdruk, wordt hieronder kort toegelicht omdat het door medewerkers met psychische klachten veelvuldig genoemd is.

Wat is werkdruk



- Je medewerker kan niet voldoen aan de kwalitatieve en kwantitatieve eisen die aan hem gesteld worden. Dat kan liggen aan het tempo, de tijdsdruk, of (onvoldoende) kennis of vaardigheden. Maar ook aan het ontbreken van arbeids- en rusttijden.
- Werkdruk, in combinatie met verminderde eigen regie over het werk, kunnen psychische klachten verergeren. Dit vermindert het functioneren van medewerker.

Hoe pak je dit aan? Acties die je kunt overwegen zijn:



- **Signaleren, erkennen en serieus nemen van werkdruk.** Met name als het lang duurt en niet tijdelijk is. En als dit gepaard gaat met conflicten of andere stressoren.
- **Aanpakken van oorzaken van de werkdruk.** In overleg met (hoger) management. Medewerkers met psychische klachten zijn vaak de kanariepietjes in de kolenmijn, de waarschuwingssystemen dat er mogelijk structureel iets mis is in de werkomgeving. De arbo-professionals kunnen hierbij adviseren.
- Met medewerker bespreken wat voor werkomgeving hij nodig heeft (rustig, prikkelarm, of juist bij collega's zitten).
- Alert zijn op controleverlies of functioneringsproblemen.
- Volgen van trainingen over leiderschap of verzuimmanagement.

Klik voor tools op: [Interventies en diensten \(intern of extern\)](#)

Voor een overzicht van de wetgeving bekijk de Arbowet: <http://wetten.overheid.nl>

Aan de slag met deze arbeidsrisico's? Raadpleeg dan de handreiking Psychosociale arbeidsbelasting. https://www.dearbocatalogus.nl/sites/default/files/stvda/handreikingen/handreiking_psa.pdf

Hoe is deze handreiking tot stand gekomen?

Deze handreiking is ontwikkeld op basis van wetenschappelijk praktijkgericht onderzoek. De auteurs zijn verbonden aan Tranzo bij Tilburg University en aan het lectoraat Arbeidsdeskundigheid van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN). Dit lectoraat beoogt arbeidsdeskundige kennis te vergroten middels wetenschappelijk onderzoek

([https://www.han.nl/onderzoek/kennismaken/revalidatie-arbeid-sport/lectorat/arbeidsdeskundigheid/.](https://www.han.nl/onderzoek/kennismaken/revalidatie-arbeid-sport/lectorat/arbeidsdeskundigheid/))

De handreiking is gebaseerd op de volgende databronnen: uitgebreid systematisch literatuuronderzoek, informatie van Arbo-professional, waaronder arbeidsdeskundigen, arbeids- en organisatiedeskundigen, bedrijfsartsen, bedrijfspsychologen en HR-professionals, en ten slotte informatie van medewerkers met psychische klachten en hun leidinggevenden.

Tot slot

Meer achtergrondinformatie is te vinden op de volgende websites:

- Campagne psychische gezondheid vanuit overheid: [Home | Hey, het is oké \(heyhetisoke.nl\)](#)
- Werkgevers aan het woord: [Interview Werkgevers #7 | Sterk Door Werk](#)
- [www.awvn.nl](#) Handreiking: <https://www.awvn.nl/app/uploads/2020/05/Handreiking-preventie-in-pdf-versie-1.pdf>
- [www.samensterkzonderstigma.nl](#)
- Depressie Vereniging [Depressie Vereniging - Wij streven een samenleving na waarin mensen met depressieve klachten openheid, begrip en \(onderlinge\) steun ervaren om te kunnen blijven participeren in de samenleving.](#)
- [www.wijzijnmind.nl](#)
- [www.arbeidsdeskundigen.nl](#)
- <https://sterkdoorwerk.nl/>

De ontwikkeling van de handreiking is gefinancierd door Instituut GAK. [Instituut Gak | Maatschappelijke projecten en wetenschappelijk onderzoek](#)