

Verzuim voorkomen is goedkoper dan genezen



Inhoudsopgave

Langdurige uitval is kostbaar en
vermijdbaar

3

1. Mentale problemen binnen de
beroepsbevolking

5

2. Oorzaken van langdurige uitval

7

3. Manieren om de mentale gezondheid te
verbeteren

9

Aanbevelingen voor het succesvol
vormgeven van preventie

11

Colofon

13

Langdurige uitval is kostbaar en vermijdbaar

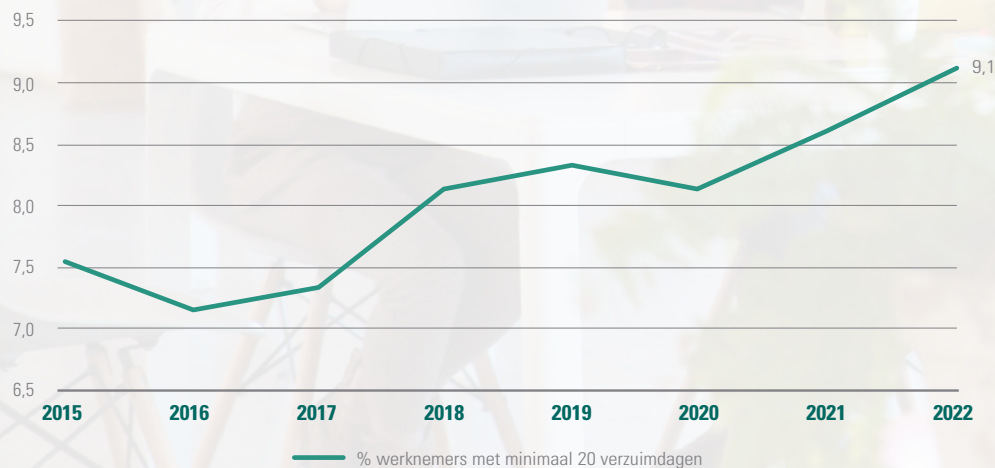
Het ziekteverzuim onder werknemers is historisch hoog en geeft ondernemingen kopzorgen: verzuim is kostbaar en verergert het al zo knellende personeelstekort. Voorkomen van langdurig verzuim kan doeltreffend zijn, omdat de oorzaken van verzuim doorgaans werkgerelateerd zijn. Werknemers hebben baat bij een prettige werksfeer, autonomie, ontwikkeling en flexibiliteit.

Het ziekteverzuim onder Nederlandse werknemers kwam volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) in 2022 uit op 5,2 procent; nooit eerder was het ziekteverzuim zo hoog. Al sinds 2014 neemt het ziekteverzuim en de verzuimduur gestaag toe, met uitzondering van coronajaar 2020 toen het welzijn van werknemers een verbetering liet zien en het verzuim juist daalde.¹ Hoewel 'griep en verkoudheid' veruit als belangrijkste reden voor verzuim wordt genoemd in 2022, volgt al op de tweede plaats het verzuim als gevolg van 'psychische klachten, overspannenheid en burn-out'.²

Zorgwekkend is ook de toename van langdurig verzuim en van werkgerelateerd verzuim. Meer dan 500 duizend werknemers noemden in 2021 werkdruk als belangrijkste reden voor hun laatste verzuim.³ Door werkdruk uitgevallen werknemers vielen gemiddeld twee keer zo lang uit als hun collega's die om andere redenen hadden verzuimd, te weten 38 dagen. Langdurig verzuim, dat wil zeggen meer dan 20 dagen verzuim in het afgelopen jaar, kwam bij deze groep dan ook twee keer zo vaak voor als bij collega's, namelijk in 33 procent van de gevallen. Een te hoge werkdruk is daarmee niet alleen persoonlijk schadelijk en te betreuren maar ook maatschappelijk en economisch kostbaar.

Afbeelding 1: Langdurig verzuim onder werknemers neemt toe

In percentages.



Bron: TNO, ABN AMRO

De toename in werkdruk wordt veroorzaakt door een combinatie van factoren: structurele schaarste aan werknemers op de arbeidsmarkt, naweeën van de coronacrisis en een nieuwe generatie die de arbeidsmarkt betreedt met eigen uitdagingen en voorkeuren met betrekking tot de rol die werk in hun leven inneemt.

1 ABN AMRO (2023): Sectorale Welzijnsmonitor
 2 CBS: Dashboard Ziekteverzuim
 3 CBS: Werknemers relatief lang afwezig bij verzuim door werkdruk



Het is niet alleen werkdruk die kan leiden tot ziekte, verzuim en uitval. Bij langdurig ziekteverzuim om mentale redenen is er vaak sprake van een combinatie van langdurige stress die voortkomt uit de persoonlijke leefwereld – zoals levensloopstress of stress vanwege de zorg voor jonge kinderen of ouders – en stress vanuit het werk.

Volgens MentaVitalis, specialist in preventieve coaching, kost een dag uitval van een werknemer gemiddeld 250 euro. Wanneer productiviteitsverlies en vervanging meegerekend worden, loopt dit al snel op tot 400 euro per dag. Dit bedrag stijgt naarmate er meer kenniswerkers in de organisatie werken. Bij een ziekteverzuim van 5,2 procent betekent dit voor een organisatie met 1.000 werknemers meer dan 5 miljoen euro aan kosten. Een conservatieve schatting van de kosten van een burn-out, met gemiddeld vijf maanden uitval, bedraagt 45.000 euro. Volgens onderzoeksbureau TNO is verzuim wegens 'werkstress' – met als mogelijke gevolgen overbelasting, improductiviteit, uitval en burn-out – de duurste reden van uitval met 43 procent van de totale verzuimkosten.⁴ In 2020 kostte verzuim wegens werkstress 11.000 euro per verzuimende werknemer. Voor 2021 worden de totale kosten hiervan voor het bedrijfsleven op 3,3 miljard euro geschat door TNO.

Zeker voor bedrijven in de professionele dienstverlening geldt dat uitval om mentale redenen hoge kosten met zich meebrengt voor de werkgever en de ziektekostenverzekeraar. Deze bedrijven hebben sowieso relatief veel personeel, dat bovendien bovengemiddeld wordt betaald. De ervaring laat zien dat investeringen in preventie zich ruimschoots terugbetalen.⁵ Zolang de structurele schaarste op de arbeidsmarkt aanhoudt, zullen werkgevers zich realiseren dat de werkbelasting in evenwicht dient te zijn met de draagkracht van elke werknemer, aspecten zoals bevoegdheid en autonomie van werknemers zullen aan belang winnen.

ABN AMRO en MentaVitalis schetsen in dit rapport hoe mentale gezondheid en weerbaarheid een rol spelen bij verzuim en welke instrumenten kunnen worden ingezet om langdurig verzuim te voorkomen. ABN AMRO publiceert jaarlijks de Sectorale Welzijnsmonitor waarin het welzijn van werknemers wordt gemeten middels enquêtes waarin de balans tussen werk en privé, gezondheid, persoonlijke ontwikkeling en gelijke kansen een grote rol spelen. MentaVitalis heeft twintig jaar ervaring en expertise in coaching en counseling gericht op het versterken van de mentale vitaliteit en het voorkomen van uitval door stress en burn-out.

⁴ TNO: Vier op de tien werkgevers vindt werkdruk een van de belangrijkste arbeidsrisico's

⁵ MentaVitalis (2023): Waarom kosteloze coaching voor alle medewerkers loont





1. Mentale problemen binnen de beroepsbevolking

Een groot deel van de bevolking kampt met mentale problemen. Onder werknemers blijken uitval en de mate van ervaren werkdruk sterk uiteen te lopen. Zo is de uitval binnen grote bedrijven hoger en zijn er grote verschillen tussen beroepen.

Uit de NEMESIS-studie van het Trimbos-instituut blijkt dat het aandeel Nederlandse volwassenen met psychische klachten duidelijk is toegenomen.⁶ Maar liefst 26 procent van de Nederlanders tussen de 18 en 75 jaar heeft in het afgelopen jaar last gehad van psychische klachten; twaalf jaar geleden was dit nog 18 procent. Meestal gaat het om angsten, een depressie of problemen door het gebruik van alcohol of drugs. Dat zijn 3,3 miljoen mensen, waaronder veel werknemers die lang niet allemaal ziek gemeld zijn of thuis zitten.

Het Trimbos-instituut definieert mentaal gezonde personen als mensen die zich over het geheel genomen tevreden voelen, in staat zijn om te genieten, positief denken, kunnen omgaan met tegenslagen, tevreden zijn met hun sociale relaties, persoonlijke groei ervaren en een doel in hun leven hebben. Hoewel stress een belangrijke reden van uitval bij medewerkers vormt, kan een beetje stress juist helpen om medewerkers te motiveren. Het wordt pas een risico wanneer stress chronisch is en de draaglast langere tijd groter is dan de draagkracht.

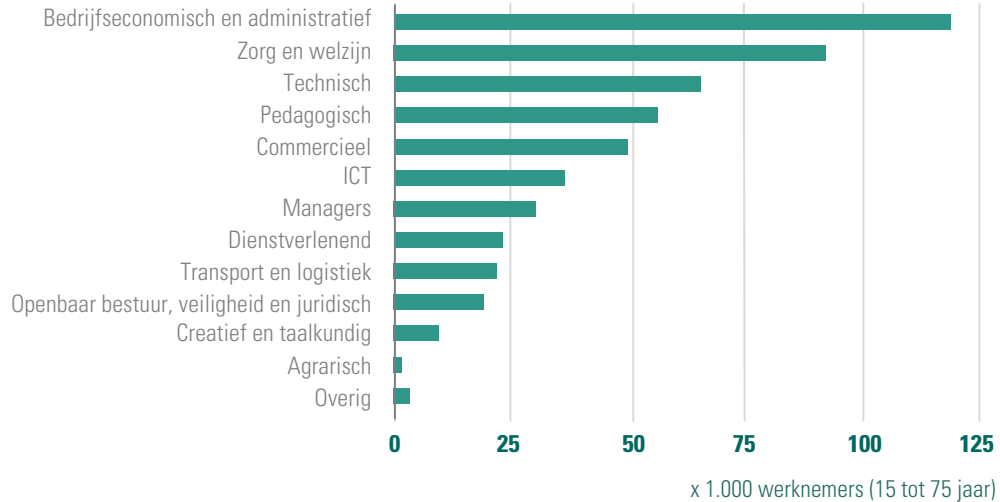
Niet eerder voelde zo'n groot deel van de werknemers zich geregeld psychisch vermoeid, zo blijkt uit de ABN AMRO Welzijnsmonitor. Dat uit zich bijvoorbeeld in ochtendmoeheid of een gevoel van leegheid. Een hoge werkdruk is lang niet altijd vanzelfsprekend de oorzaak. Financiële stress, klimaatzorgen of de oorlog zorgen voor extra onzekerheid en zijn niet altijd gemakkelijk te herkennen.

De mate van ziekteverzuim, al dan niet als gevolg van werkdruk, blijkt samen te hangen met de sector waarin bedrijven actief zijn en de omvang van bedrijven, evenals met opleidingsniveau, leeftijd en geslacht. Volgens het CBS noemt 10,9 procent van de werknemers met een pedagogisch beroep in 2021 werkdruk als belangrijkste reden voor het laatste verzuim. Docenten in het wetenschappelijk onderwijs, het hoger onderwijs en op middelbare scholen gaven dit het vaakst aan. Verzuim door werkdruk werd ook relatief vaak genoemd door werknemers in de ICT en de zorg en door werknemers met een creatief- en taalkundig beroep. In absolute aantallen voert 'bedrijfseconomisch en administratief personeel' de verzuim-door-werkdruk lijst aan, met 116,000 werknemers (gelijk aan 7,4 procent van werknemers in die beroepsklasse).



Afbeelding 2: Ziekteverzuim vanwege werkdruk per beroepsklasse

Werkdruk als belangrijkste reden voor verzuim, beroepsklasse, 2021



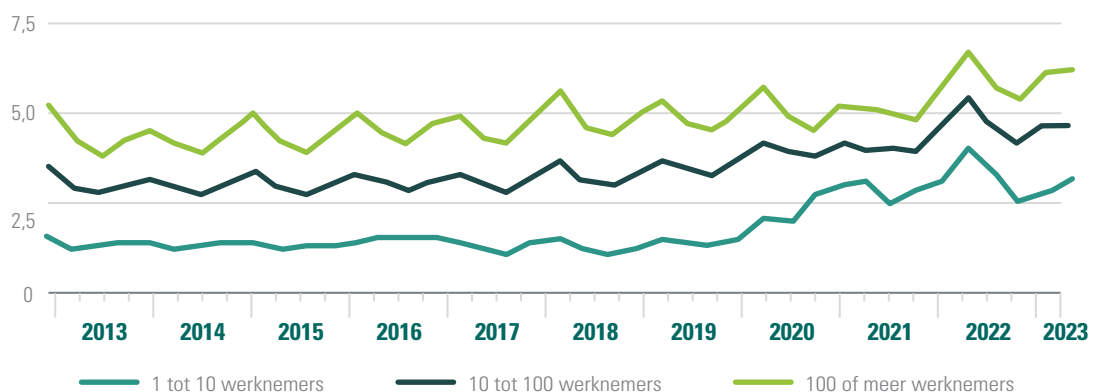
Bron: CBS, TNO (NEA).

Opmerkelijk is verder dat het ziekteverzuim binnen grotere bedrijven structureel hoger is. Dat hangt wellicht samen met de bevindingen van socioloog Max Weber die het in de 19^e eeuw al had over 'alienation' – ofwel vervreemding – bij het organiseren van werk in grote bedrijven. Vervreemding zou een belangrijke reden kunnen zijn voor druk op de mentale gezondheid van werknemers binnen grote organisaties. Dit gevoel van vervreemding kan wellicht worden verminderd door managers met de juiste leiderschapsstijl.

Recent onderzoek laat zien dat managers belangrijk zijn voor het mentaal welzijn van werknemers en laat ook het effect zien van verschillende managementstijlen.⁷ Transformationele leiders hebben het grootste positieve effect. Zij inspireren anderen door een visie te schetsen, teamleden aan te moedigen om creatief te denken en door hun management aanpak af te stemmen op de individuele behoeften van elke werknemer. Deze stijl had verreweg het grootste positieve resultaat, gemeten aan de hand van rapporten van werknemers over hun eigen welzijn. Aan de andere kant toonden de onderzoekers ook aan dat een destructieve leiderschapsstijl, waarbij leidinggevendens agressief en vijandig gedrag vertonen, een negatieve invloed heeft op de mentale gezondheid van werknemers.

Afbeelding 3: Grotere bedrijven hebben een structureel hoger ziekteverzuim

Ziekteverzuim in %



Bron: CBS.





2. Oorzaken van langdurige uitval

Los van hoge werkdruk zijn onder meer gebrek aan autonomie en een verstoorde balans tussen werk en privé belangrijke oorzaken van langdurig verzuim. Negatieve factoren die verzuim veroorzaken, moeten worden tegengegaan en factoren die de 'bevlogenheid' vergroten, dienen versterkt te worden.

Verschillende werkgerelateerde factoren kunnen resulteren in een grotere kans op verzuim. Zo laat een uitgebreide studie naar voorspellers van ziekteverzuim⁸ zien dat werkstress meestal alleen relatief kort verzuim tot gevolg heeft, terwijl ontevredenheid over het werk, hoge psychologische eisen, weinig ontwikkelingsmogelijkheden, weinig sociale steun en weinig controle over werktijden een relatief grote kans op langdurig verzuim geven.

Het is daarbij goed om onderscheid te maken tussen praktische werkfactoren en 'werkbeleving'. Bij werkbeleving gaat het erom hoe de werknemer de arbeid en de arbeidsomstandigheden ervaart. Het betreft dan niet alleen het werk zelf, maar ook de veranderingen die het werk met zich meebrengt en de invloed die de persoon heeft op die veranderingen. Uit de eigen effectmeting van MentaVitalis komen de volgende risicofactoren voor psychisch verzuim naar voren: verstoorde werk-privébalans, lage betrokkenheid, gebrek aan voldoening en zingeving, gebrek aan motivatie, hoge werkdruk ervaren, gebrek aan sociale steun zowel op het werk als in de persoonlijke omgeving en gebrek aan waardering.

Persoonlijkheidskenmerken zijn daarbij niet los te zien van het risico op mentale onbalans. De Big Five persoonlijkheidskenmerken, ook wel bekend als de Five-Factor Model (FFM), omvatten extraversie, vriendelijkheid, consciëntieusheid, neuroticisme en openheid voor ervaringen. De Big Five wordt vaak gebruikt omdat deze persoonlijkheidsanalyse stabiele uitkomsten geeft over verschillende leeftijden en culturen.

Neuroticisme blijkt van de persoonlijkheidskenmerken het sterkste verband te houden met stress. Mensen die hoog scoren op neuroticisme maken zich snel zorgen en zijn gevoelig voor angst en depressie. Dit kan leiden tot stress-gerelateerde klachten en burn-out. Een hoge score op extraversie, vriendelijkheid, consciëntieusheid en openheid heeft juist eerder een beschermende werking tegen stress.⁹

Gebeurtenissen in de thuissituatie kunnen eveneens een belangrijke reden zijn voor verzuim. Wanneer mensen veel stress ervaren op het werk, heeft dit invloed op de privésfeer en andersom. MentaVitalis stelt uit de praktijk vast dat mensen op het werk nog wel de schijn kunnen ophouden en professioneel weten te handelen, maar dat de vermoeidheid eruit komt zodra ze thuis komen. Dan lukt het niet meer om emoties effectief te relativeren en vallen ze bijvoorbeeld uit tegen de partner en de kinderen. Vaak lukt het ook niet meer om activiteiten te ondernemen waar iemand normaal gesproken plezier aan beleeft, zoals sporten, hobby's en vrienden ontmoeten. Zo ontstaat een negatieve vicieuze cirkel die uiteindelijk weer invloed heeft op het functioneren op het werk.

⁸ Duijts, S. et al.(2007).: [A meta-analysis of observational studies identifies predictors of sickness absence](#)

⁹ Luo, J., Zhang, B., Cao, M., & Roberts, B. W. (2023). The Stressful Personality: [A Meta-Analytical Review of the Relation Between Personality and Stress](#). Personality and Social Psychology Review, 27(2), 128–194.



Omgekeerd, wanneer iemand bijvoorbeeld door een echtscheiding of rouwproces heengaat, zullen collega's en leidinggevenden vaak merken dat iemand minder geconcentreerd en vaker fysiek of mentaal afwezig is, teruggetrokken of juist te aanwezig gedrag vertoont, en gespannen en prikkelbaar is. In de periode voordat mensen langdurig uitvallen, nemen ze vaker verlof op of verzuimen ze frequenter kortdurend.

Er kan echter ook sprake zijn van een positieve wisselwerking, zo blijkt uit onderzoek van Van Steenbergen en Florence.¹⁰ Als het lukt om werk en privé op een prettige manier te combineren, heeft dit een positief effect; men is meer tevreden met het werk en gelukkiger. Een goede werk-privébalans zorgt voor een betere mentale en fysieke vitaliteit en minder verzuim.

Wanneer de organisatie steun verleent bij privégebeurtenissen of zorgt voor een goede balans tussen het werk en privé, kan het functioneren en duurzame inzetbaarheid stimuleren. Voorbeelden hiervan zijn het aanbieden van flexibele werktijden, mogelijkheden voor bijzonder verlof en kinderopvang aan jonge ouders.

Het Job Demands-Resources Model¹¹ gaat ervan uit dat iedere werknemer wordt geconfronteerd met twee soorten werkkenmerken: werkeisen ('job demands') en energiebronnen ('job resources'). Energiebronnen zijn beschermende factoren die de werknemer helpen bij het omgaan met problemen en het bevorderen van een prestatie. Daarnaast zijn er stressoren die energie kosten. De balans tussen beide bepaalt hoe iemand zich mentaal voelt. Voorbeelden uit de praktijk van MentaVitalis zijn:

Energiebronnen

- ▶ prettige werksfeer
- ▶ autonomie en inspraak
- ▶ steun van collega's
- ▶ positieve relatie met leidinggevende
- ▶ goede communicatie, constructieve feedback
- ▶ mogelijkheid tot ontwikkeling en loopbaanmogelijkheden
- ▶ getoonde waardering
- ▶ afwisselend en verantwoordelijk werk
- ▶ eigen hulpbronnen als weerbaarheid, geloof in eigen kunnen, optimisme, hoop, veerkracht en flexibiliteit

Stressoren

- ▶ hoge tijdsdruk, grote werklast
- ▶ overwerk
- ▶ hoge emotionele of mentale belasting
- ▶ lichamelijk zwaar werk
- ▶ conflicten
- ▶ verstoorde werk-privébalans
- ▶ baanonzekerheid
- ▶ rolonduidelijkheid
- ▶ te veel routine of juist te veel veranderingen in het werk

In zijn algemeenheid wordt 'bevlogenheid' gezien als een gezonde tegenhanger van stress en burn-out. Het is dus van belang bevlogenheid te stimuleren, aldus arbeidspsycholoog Arnold Bakker die dit omschrijft als: "Een positieve toestand van opperste voldoening, die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie."¹² In de Nationale Enquete Arbeidsomstandigheden 2022 van het CBS en TNO geeft 56 procent van de werknemers aan bevlogen te zijn bij het werk.

Hoogleraar psychologie Wilmar Schaufeli zegt daarover: "Bevlogenheid heeft betrekking op een positieve toestand, waarbij werknemers zich energiek en betrokken voelen, en geboeid zijn door hun werk." Uit onderzoek van Schaufeli blijkt dat de volgende energiebronnen het hoogste scoren voor bevlogenheid: een goede teamsfeer, het hebben van een duidelijke rol, het voldoen aan verwachtingen van anderen op het werk, het bijdragen aan doel en missie van de organisatie ('alignment') en het hebben van passend werk.¹³

10 van Steenbergen, E. F., & Ellemers, N. (2009). *Is managing the work-family interface worthwhile? Benefits for employee health and performance*. Journal of Organizational Behavior, 30(5), 617–642.

11 <https://www.toolshero.nl/human-resources/job-demands-resources-model-jd-r-model/>

12 Bakker, A (2009): Bevlogenheid in organisaties.

13 Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). *Job burnout*. Annual review of psychology, 52(1), 397-422.





3. Manieren om de mentale gezondheid te verbeteren

Een personeelsbeleid dat actief op preventie is gericht, is cruciaal voor het creëren van een gezonde werkomgeving. Een dergelijk beleid leidt niet alleen tot betere prestaties en hogere productiviteit, maar draagt tevens bij aan een positieve bedrijfscultuur, een sterker gevoel van welzijn en betere relaties tussen werknemers onderling. Meer welzijn voor werknemers moedigt ook aan om bij te dragen aan de doelstellingen van het bedrijf.

Een belangrijke vraag bij de inzet op preventie is welke waarden bij de organisatie passen. Bedrijven doen er goed aan om eerst op zoek te gaan naar oplossingen voor problemen in het werk zelf, zodat stress kan worden voorkomen. Knelpunten die genoemd worden voor werkdruk liggen doorgaans op een aantal niveaus: het totale proces, de werkorganisatie of de taakstructuur; de wijze van communicatie; de stijl van leidinggeven; de vaardigheden van werknemers zelf en de bezetting en werkverdeling.

Vanuit deze aanpak zijn gesprekken nodig tussen leidinggevenden en werknemers om de oorzaken te vinden en met oplossingen te komen.¹⁴ Het is niet zinvol om in één keer een grote verandering teweeg te brengen, want dat zorgt er juist voor dat werknemers blokkeren. En zoals gezegd is enige stress niet erg. Werkdruk en stress worden pas een probleem wanneer de spanning blijft en niet wordt afgewisseld met rust en ontspanning. Voorkomen moet worden dat een 'herstelschuld' ontstaat, waarbij de belasting langdurig groter is dan het herstelvermogen. Een herstelschuld bouwt vaak op door een combinatie van zaken: moeilijke situaties op het werk, gebeurtenissen in de privésfeer, persoonlijkheid, aangeleerd gedrag en belemmerende overtuigingen. In het uiterste geval volgt een burn-out.

Een overmaat aan stress is niet altijd te voorkomen, maar het is mogelijk om de veerkracht te vergroten door in te zetten op het versterken van beschermende factoren. Uit de analyse van het Job Demands Resources Model komt naar voren dat het voor bedrijven vooral loont om in energiebronnen (de beschermende factoren) te investeren, omdat daarmee meerdere vliegen in een klap worden geslagen: de bevologenheid zal toenemen en het psychologisch kapitaal zal worden versterkt, hetgeen op zijn beurt burn-out vermindert.¹⁵

¹⁴ TNO: [Handleiding preventie leidraad](#)

¹⁵ Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L., & Snow, D. B. (2009). [In the Eyes of the Beholder: Transformational Leadership, Positive Psychological Capital, and Performance](#). *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4), 353–367



Bij psychologisch kapitaal gaat het om positieve persoons eigenschappen zoals weerbaarheid, optimisme, flexibiliteit en vertrouwen in het eigen kunnen. Deze eigenschappen zorgen er niet alleen voor dat werknemers zich prettiger voelen op het werk, doordat ze beter kunnen omgaan met moeilijkheden en problemen, maar ook doordat het hun prestatie bevordert. Er is gebleken dat energiebronnen het psychologische kapitaal van werknemers kunnen bevorderen, evenals transformationeel leiderschap, dat nauw verwant is aan wat hiervoor als bevlogen leiderschap is omschreven.

Interventies om werkdruk tegen te gaan, kunnen op verschillende momenten worden ingezet. Het kan wanneer het leed al geleden is en de individuele werknemer met burn-out verschijnselen en uitval kampt. Dit zijn de zogenoemde reparatie-interventies. Ook kan worden ingegrepen wanneer mensen al werkdruk ervaren in hun dagelijkse werk, door hen hiertegen weerbaarder te maken. Het meest effectief is uiteraard de oorzaken van werkdruk preventief en dus bij de bron aan te pakken.

Preventie van hoge werkdruk kan eraan bijdragen dat mensen meer plezier in het werk hebben, langer gezond kunnen blijven werken en beter presteren.¹⁶ Bovendien verlegt de nadruk op preventie de aandacht van de individuele werknemer en diens weerbaarheid naar de verantwoordelijkheid van de organisatie om werkdruk structureel tegen te gaan. Hoewel er steeds meer aanwijzingen zijn dat een top-down organisatie-aanpak gericht op preventie, in combinatie met interventies op individueel niveau, effectief kan zijn in het realiseren van een positieve, gezonde werkomgeving¹⁷, is onderzoek naar de effectiviteit van werkdrukinterventies op organisatieniveau nog relatief zeldzaam.¹⁸

Volgens het McKinsey Health Institute pakken werkgevers mogelijk de verkeerde problemen aan bij het zoeken naar oplossingen voor de burn-out epidemie.¹⁹ Burn-out wordt vaak gekoppeld aan lange werktijden, hoge werkdruk en gebrek aan werk-privébalans. Hoewel dit relevante factoren zijn, zou er meer aandacht moeten worden besteed aan de onderliggende problemen die tot burn-out leiden.

Een van de belangrijkste oorzaken van burn-out is het gebrek aan controle dat werknemers ervaren over hun werk. Dit kan te maken hebben met beperkte beslissingsbevoegdheid, gebrek aan autonomie en het ontbreken van duidelijke doelen of verwachtingen. Andere factoren zijn een gebrek aan sociale steun op de werkplek, oneerlijke behandeling en een gebrek aan waardering.



Om burn-out effectief aan te pakken, stelt het artikel dat werkgevers moeten kijken naar het creëren van een omgeving waarin werknemers meer controle en autonomie hebben over hun werk, zich gewaardeerd voelen en toegang hebben tot sociale steun. Dit omvat het stellen van duidelijke verwachtingen, het bevorderen van eerlijke behandeling en het zorgen voor open communicatie. Door zich te richten op de juiste problemen, kunnen werkgevers burn-out bij werknemers verminderen en een gezondere, meer betrokken en productieve werkomgeving creëren.

16 Härmä, Kompier & Vahtera, 2006: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/17173198/>

17 Meyers, Van Woerkom & Bakker, 2013), <https://research.tilburguniversity.edu/en/publications/the-added-value-of-the-positive-a-literature-review-of-positive-p>

18 (Tetrick & Winslow, 2015): <https://www.worldsupporter.org/nl/chapter/84109-workplace-stress-management-interventions-and-health-promotion-tetrick-en-winslow>

19 McKinsey Health Institute: [Addressing employee burnout: Are you solving the right problem?](https://www.mckinsey.com/industries/health-care/our-insights/addressing-employee-burnout-are-you-solving-the-right-problem)





Aanbevelingen voor het succesvol vormgeven van preventie

Om mentale klachten te voorkomen en preventie van verzuim succesvol in te richten is een integrale aanpak nodig in een organisatie. 'Bevlogenheid' van de werknemers, evenals van de leidinggevenden, is daarbij de rode draad.

Mensen wachten vaak lang met het vragen om hulp. Leidinggevenden kunnen daar een positieve rol in vervullen door werknemers op passende ondersteuning te wijzen. Als er dan hulp gevraagd wordt moet die ook snel op gang kunnen komen.

Een van de belangrijkste factoren voor het mentaal welzijn van medewerkers is het werkklimaat. Een positief, veilig en ondersteunend werkklimaat zorgt voor meer motivatie, betrokkenheid en tevredenheid onder werknemers. Om zo'n klimaat te creëren, is het belangrijk om iedereen te erkennen en te belonen voor hun bijdrage, en om verschillen te waarderen.

Ook is het belangrijk om open communicatie te stimuleren, zowel tussen leidinggevenden en werknemers als tussen werknemers onderling. Dit kan bijvoorbeeld door richtlijnen of gedragsregels op te stellen, en door regelmatig gesprekken te voeren over de duurzame inzetbaarheid en de persoonlijke ontwikkeling van werknemers. Door werknemers te ondersteunen bij het delen van hun gedachten en gevoelens, kan een omgeving gecreëerd worden waarin werknemers zich veilig voelen om hun mentale gezondheid te bespreken.

Leidinggevenden kunnen ook kijken waarin ze kunnen ondersteunen en afspraken maken, bijvoorbeeld over flexibele werktijden of de opname van verlofuren. Daarnaast kunnen ze werknemers de ruimte geven om zelf hun baan vorm te geven (jobcrafting), zodat deze beter aansluit bij hun kennis, kunde en behoeftes. Dit kan de tevredenheid, betrokkenheid en motivatie onder werknemers vergroten. Verder kunnen ze de werknemer helpen met het vinden van een goede balans tussen werk en privé, door flexibele werktijden, de opname van speciale verlofuren en thuiswerkopties aan te bieden. Dit kan zorgen voor minder stress en burn-outklachten.



Een andere factor voor het mentaal welzijn van medewerkers is de afstemming tussen de doelen van de organisatie en die van de werknemers. Dit kan bijvoorbeeld met behulp van strategische personeelsplanning. Dit maakt duidelijk waar mogelijkheden liggen en waar het knelt. Het doel is om ruimte te creëren voor medewerkers en tijdig voldoende gekwalificeerd personeel aan te trekken, zodat onnodige werkdruk wordt voorkomen.

Voor een effectief preventiebeleid is het nodig dat werknemers een plek hebben waar ze altijd veilig en vertrouwd terecht kunnen. Als een werkgever dit buiten de organisatie bij deskundige partners belegt, verlaagt dat de drempel voor werknemers om tijdig aan de bel te trekken. Met een overbelaste GGZ is het bovendien belangrijk dat een medewerker snel bij een deskundige coach of psycholoog terecht kan, zodat problemen direct aangepakt kunnen worden.

Mentale veerkracht en weerbaarheid zijn te trainen. Coaching is niet alleen belangrijk voor het individu en het voorkomen van uitval, maar heeft ook een positieve invloed op de manier van samenwerken binnen een team. Het psychologisch kapitaal is met maatwerk te versterken. Daarbij is het van belang dat leidinggevendenden aandacht hebben voor het mentale welzijn van hun werknemers. Met vertrouwelijke gesprekken en laagdrempelige, directe beschikbaarheid (zonder wachttijden) is veel winst te behalen. Investeren in preventieve coaching loont, zo weet MentaVitalis vanuit haar dagelijkse praktijk. Steeds meer wetenschappelijke onderzoeken staven deze bevinding uit de praktijk.

Het is belangrijk en noodzakelijk om als organisatie stil te staan bij het inrichten van een effectief proces voor preventie van mentale klachten:

- » Betrokkenheid van het management: het is nodig dat leidinggevendenden zich actief inzetten voor preventieve maatregelen zoals coaching. Dat vraagt om bewustzijn van de voordelen, het gewenste resultaat duidelijk maken en het ter beschikking stellen van de middelen. Ook helpt het om te laten zien dat het management zelf gebruik maakt van deze middelen.
- » Acceptatie van preventie: het is belangrijk dat werknemers de waarde van preventie erkennen om tijdig ondersteuning te zoeken. Het is vervolgens van belang dat programma's en interventies kwalitatief hoogwaardig zijn. Preventiemedewerkers dienen te beschikken over de juiste kennis en ervaring om werknemers effectief te ondersteunen.
- » Samenwerking met externe en interne partijen: om het voor ieder succesvol te laten zijn, is goede samenwerking van belang. Extern met betrouwbare kundige providers, die gericht kunnen handelen en zeker ook intern. Personeelszaken mag hier een leidende rol spelen en alle betrokkenen betrekken. Ook is steun gewenst van de ondernemingsraad en preventiemedewerkers.
- » Laagdrempelige inrichting: om de kans van slagen te vergroten moet een interventie gericht op het mentale welzijn laagdrempelig worden ingericht met directe en onbeperkte bereikbaarheid wanneer de werknemer daar behoefte aan heeft.



Colofon

Auteurs

Han Mesters, han.mesters@nl.abnamro.com

Mario Bersem, mario.bersem@nl.abnamro.com

Afra Kwak, afra.kwak@mentavitalis.nl

Bianca Kamphuis, bianca.kamphuis@mentavitalis.nl

Eindredactie

Bendert Zevenbergen

Illustraties en opmaak

Kollerie Reklame-advies & Promotions

Fotoverantwoording

Shutterstock.com

Disclaimer

De in deze publicatie neergelegde opvattingen zijn gebaseerd op door ABN AMRO betrouwbaar geachte gegevens en informatie, die op zorgvuldige wijze in onze analyses en prognoses zijn verwerkt. Noch ABN AMRO, noch functionarissen van de bank kunnen aansprakelijk worden gesteld voor in deze publicatie eventueel aanwezige onjuistheden. De weergegeven opvattingen en prognoses houden niet meer in dan onze eigen visie en kunnen zonder nadere aankondiging worden gewijzigd. Naast een copyright is er sprake van een right to copy. Het gebruik van tekstdelen en/of cijfers is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Teksten zijn afgesloten op 9 augustus 2023.

