

Blijven werken bij psychische klachten

HANDREIKING vóór en dóór de praktijk

Hoe vertaal je wetenschappelijk onderzoek naar de arbeidsdeskundige praktijk? En hoe betrek je hierbij arbeidsdeskundigen en werkgevers? Onderzoekers van het lectoraat Arbeidsdeskundigheid van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) laten zien hoe de juiste hulpmiddelen en de enthousiaste inzet van arbeidsdeskundigen bijdragen aan de totstandkoming van de handreiking 'Blijven werken bij psychische klachten'. De handreiking is evidence based en gemaakt vóór en dóór arbeidsdeskundigen.

TEKST | Bouwine Carlier, Suzanne van Hees, Shirley Oomens

Ook afgelopen jaar zijn psychische aandoeningen zoals burn-out, overspanning, depressie en post-traumatische stress stoornis, de meest gemelde beroepsziekten. Dit blijkt uit recente cijfers van het Nederlands Centrum voor Beroepsziekten (NCvB). In de praktijk betekent dat dat één op de vijf werkenden last heeft van psychische klachten, en dat veel teams er mee te maken krijgen. De coronapandemie heeft hier ook nog eens

een extra impact op. Juist in tijden van corona en werken op afstand is de handelingsbekwaamheid van de leidinggevende en de interactie met medewerkers essentieel om te kunnen blijven werken. We horen over afdelingen (in administratieve functies bijvoorbeeld) waar 60% van het verzuim het gevolg is van psychische klachten. In de eerste golf werkten mensen op de tenen, nu zijn de reserves verbruikt.

Gezien de omvang van het probleem, is er

steeds meer aandacht voor uitvalpreventie en dus werkbehoud van mensen met psychische klachten. Daar draait het om bij ons project 'de mentaal gezonde zaak'. Het punt is dat werkgevers hun medewerkers vaak wel willen behouden voor de organisatie, maar dat ze ook een zekere 'handelingsverlegenheid' ervaren: ze weten niet goed hoe en wat ze moeten doen om medewerkers te ondersteunen. Om leidinggevenden handvatten te geven hebben wij



- met de input van arbeidsdeskundigen - een handreiking ontwikkeld met kennis en kunde over passend werk, die gebruikt kan worden voordat medewerkers uitvallen. De handreiking voor werkgevers met een aanvullende werkwijzer voor arbeidsdeskundigen versterkt de positie van de arbeidsdeskundige en het arbeidsdeskundig handelen in het preventiedomein.

Wetenschap en praktijk

Wanneer een handreiking bedoeld is voor de praktijk, moet die praktijk leidend zijn in de ontwikkeling ervan. Alleen dan ontstaat 'evidence based practice', een combinatie van praktijkervaringen, cliëntervaringen en wetenschappelijke kennis. Daarom hebben we in dit project gebruikt gemaakt van 'Intervention mapping', als hulpmiddel om de handreiking samen met de praktijk te ontwikkelen [voetnoot 1]. Dit hulpmiddel hielp om te analyseren en overzicht te krijgen van de mogelijkheden, zodat we daarna de juiste keuzes konden maken samen met arbeidsdeskundigen. Enkele AD'en adviseerden ons ook bij het implementatieplan, want zonder goede implementatie in de praktijk is er tenslotte geen effect. Het voordeel is dat met deze 'evidence based' manier van werken een handreiking is ontwikkeld vóór en dóór arbeidsdeskundigen. De arbeidsdeskundigen en de onderzoekers hebben elk hun eigen expertise en het samenbrengen hiervan is van grote meerwaarde geweest. Samen hebben we hierdoor daadwerkelijk een goede brug kunnen slaan tussen wetenschap en praktijk.

Recente inzichten

We hebben in de eerste stappen alle mogelijke factoren opgehaald die een rol spelen bij werkbehoud van mensen met psychische klachten. We hebben geput uit zowel recente wetenschappelijke literatuur als uit de praktijk [voetnoot 2]. Ook bekeken we grondig welke interventies door werkgevers gebruikt worden en namen deze kennis

“Er is een brug geslagen tussen wetenschap en praktijk”

mee. Een handreiking met praktische handvatten over blijven werken bij psychische klachten bestond nog niet, terwijl hier wel vraag naar is bij Arbo professionals en werkgevers. Om de koppeling naar gedrag van leidinggevenden te maken, gebruikten we kennis over gedragsfactoren en methoden waarmee die te beïnvloeden zijn. Het gedrag van leidinggevenden kan bijvoorbeeld beïnvloed worden door hen bewust te maken van de gevolgen van psychisch verzuim of door hen te laten oefenen met een gesprekstool. Via de stappen van Intervention mapping bekeken we welke factoren dit gedrag direct of indirect beïnvloeden. Uiteindelijk draagt de gedragsverandering van de leidinggevende bij aan gunstige omstandigheden voor werknemers, zoals vroegere signalering, meer steun van collega's en een veilige, open bedrijfscultuur. Deze inzichten hebben we vertaald in praktische handvatten.

Wat zijn de doelen?

Doelen van de handreiking zijn:
 Het vergroten van handelingsbekwaamheid van leidinggevenden in de ondersteuning van werkenden met psychische klachten.
 Het vergroten van arbeidsdeskundige expertise richting werkgevers
 Het verminderen van ziekteverzuim van medewerkers

Deze zijn gebaseerd op het integratieve gedragsmodel [voetnoot 3] en de fasen die de medewerker 'bewandelt' van niets aan de hand, tot en met dreigend verzuim. Bij het selecteren van doelen, bekeken we welke factoren beïnvloedbaar zijn en welke niet. Factoren die niet beïnvloedbaar zijn door de werkgever, zoals de inhoud van de medische behandeling van een psychische aandoe-



Bouwine Carlier
 (foto: Rob Gieling)



Suzanne van Hees
 (foto: Nathan Mooij)

ning, werden daarom niet meegenomen. In een volgende stap werden strategieën voor gedragsverandering toegevoegd om de beoogde doelen te realiseren. Op aanraden van arbeidsdeskundigen en werkgevers zijn de gekozen strategieën onder andere:

- Informatievoorziening en uitleg
- Praktische tips, toegepast op bestaande casuïstiek
- Laagdrempelig online product (website of app) dat snel te gebruiken is en toereikend is voor een diverse groep aan leidinggevenden
- Implementatie van de handreiking via arbeidsdeskundige of andere Arbo professional.

Dit leidde tot een globale opzet van de handreiking voor werkgevers en een werkwijzer voor arbeidsdeskundigen. Op aanraden van de betrokken arbeidsdeskundigen hebben we extra ingezet op het gebruik van eenvoudige taal (b1 niveau) en het ontwerpen van visuele ondersteuning om de boodschap in de handreiking te verduidelijken.

De kern van de handreiking beslaat het vergroten van handelingsbekwaamheid van leidinggevenden. De vijf belangrijkste handvatten gaan over het sturen op passend →

DOE MEE!

De laatste fase van het onderzoeksproject De mentaal gezonde zaak, bestaat uit een evaluatieonderzoek van de handreiking. Hiervoor hebben wij nog enkele arbeidsdeskundigen nodig. Ben je benieuwd welke impact de handreiking heeft op gedrag van leidinggevend, op algeheel bewustzijn in organisatie, op arbeidsdeskundige expertise en op ziekteverzuim? Werk dan mee aan de preventieve inzet van arbeidsdeskundigen bij psychische klachten. Het evaluatieonderzoek start in het voorjaar van 2021, duurt 3 maanden en de onderzoeksactiviteiten vinden plaats bij aanvang, na 3 en 6 maanden. Deelname kost niet veel tijd: een korte vragenlijst en enkele telefoongesprekken zijn voldoende. Arbeidsdeskundigen uit de private sector kunnen zich tot en met februari 2021 aanmelden. Je ontvangt PE-punten. Aanmelden: Suzanne.vanhees@han.nl (06-11 74 28 58) of bouwine.carlier@han.nl (06-15 10 42 96)

werk, zodra psychische klachten het werk beïnvloeden zijn:

- Signaleren van veranderend gedrag,
- Het gesprek aangaan,
- Samen werkaanpassingen bespreken,
- Sturen op eigen regie

- Tijdig ingrijpen bij dreigend verzuim

Daarnaast bleek uit de eerdere stappen dat er tien basis ingrediënten continu van belang zijn, ook voordat psychische klachten het werk beïnvloeden. Deze gaan over het kennen van je medewerker en het versterken van je team en organisatie, als leidinggevende.

Ervaring opdoen met de handreiking Allereerst vertelden diverse betrokkenen ons wat volgens hen bevorderende factoren zijn om te blijven werken en op welke manier werkgevers dit aan kunnen pakken. Zoals medewerkers met psychische klach-

ten, leidinggevend die ervaring hadden deze mensen, bedrijfsartsen, arbeids- en organisatie adviseurs, bedrijfsmaatschappelijk werkers en uiteraard arbeidsdeskundigen. Daarna, bij de ontwikkeling van de handreiking, werden werkgevers en arbeidsdeskundigen gevraagd feedback te geven. Het werken via de stappen van Intervention mapping hield ons scherp om herhaaldelijk samenwerking te zoeken en deskundigheid van alle betrokkenen te benutten. Momenteel doen arbeidsdeskundigen en werkgevers in een pilot ervaring op met de handreiking. De ervaringen bundelen we en gebruiken we om de handreiking nog beter af te stemmen op de praktijk.

Competenties

Arbeidsdeskundigen bespraken de werkgevershandreiking onderling in door ons georganiseerde groepsgesprekken. We vroegen hen welke rol zij zien per onderdeel van de handreiking en welke competenties zij als arbeidsdeskundige nodig hebben om de handreiking te implementeren bij werkgevers. Competenties van arbeidsdeskundigen in het vergroten van handelingsbekwaamheid van leidinggevend zijn:

Altijd:

Kunnen uitleggen hoe leidinggevend kunnen signaleren.

Kennis overdragen over psychische klachten en de invloed op werk en over een mogelijke disbalans.

In staat zijn voorlichting, bewustwording en bespreekbaarheid van mentale gezondheid te faciliteren.

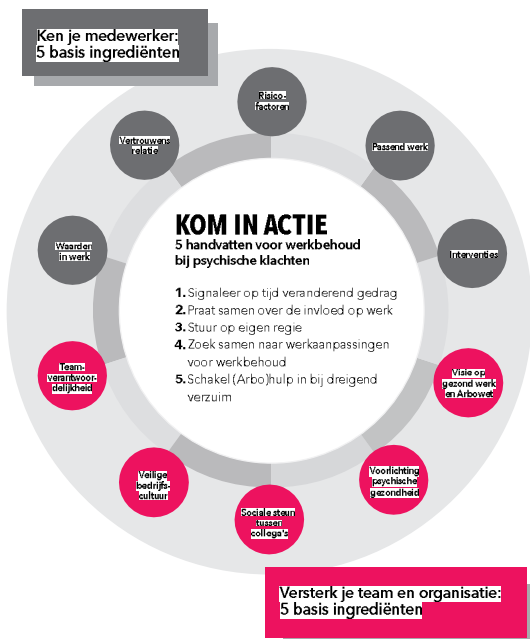
Zodra psychische klachten van medewerkers het werk beïnvloeden:

- De leidinggevende kunnen adviseren over passend werk, ook in preventie sfeer.

Sturen op: wat kan wél?

- Om kunnen gaan met tegenstrijdige belangen, voeren van driegesprekken, bij dreigend verzuim of conflict. Luisteren zonder te oordelen.

- Leidinggevend kunnen coachen (onder



voorwaarde dat de arbeidsdeskundige de afdeling goed kent).

- Samen kunnen werken met Arbo professionals, goed het netwerk kennen van andere professionals.
- Over geduld en flexibiliteit beschikken in samenwerking met collega's (bv. bedrijfsarts, verzekeringsarts) die onder veel tijdsdruk werken.
- Het beheersen van gesprekstechnieken, en het goed kunnen verwoorden van je eigen rol als arbeidsdeskundige.
- De privacywetgeving kennen en in staat zijn de werkgever en de werknemer hierover te informeren

We vroegen deelnemers hoe collega-arbeidsdeskundigen met deze handreiking aan de slag kunnen gaan. Met de opgehaalde ideeën kunnen we de arbeidsdeskundige wegwijs maken in het gebruiken van de handreiking.

Enthousiast

De samenwerking met arbeidsdeskundigen is tot en met de pilot fase heel goed verlopen. Arbeidsdeskundigen herkennen de relevantie van het thema en weten dat de kwaliteiten van de medewerker zelf, maar ook de ervaren steun van de werkgever en van de Arbo professionals, een rol spelen bij het complexe proces om te blijven werken.



COLUMN

Ze benadrukken dat sturen op passend werk in een vroeger stadium een mogelijke oplossing biedt wanneer de psychische klachten het werken gaan beïnvloeden. Dat motiveert om mee te doen aan dit onderzoek. Ook zien zij in de praktijk dat er veel winst te behalen is door leidinggevenden praktische tips te bieden over de omgang met medewerkers met psychische klachten. En dat dit kan leiden tot grotere handelingsbekwaamheid van leidinggevenden en mogelijk tot werkbehoud. Daarnaast is de ervaring in dit onderzoeksproject dat arbeidsdeskundigen bereid zijn mee te denken met onderzoek en kennisontwikkeling. Wij als onderzoekers, vroegen arbeidsdeskundigen via diverse kanalen waaronder platform AD11, sociale media, de nieuwsbrief en website van NVvA, AD Visie en op congressen. Enthousiaste reacties kwamen vooral vanuit arbeidsdeskundigen die bij werkgevers komen waar psychisch verzuim veel voorkomt. Wat arbeidsdeskundigen motiveerde was de toegang tot nieuwe kennis en de uitwisselen van ervaringen met collega's. Wat voor ons als onderzoekers prettig is, is dat we in kunnen gaan op behoefte van het werkveld en dat het onderzoek zó meer impact heeft. Ook werkt het motiverend om samen te werken aan een zinvolle vernieuwing.

Nieuwe markten aanboren

Deelnemende arbeidsdeskundige zien niet alleen het voordeel voor werkgevers en werknemers, maar ook voor hun eigen (bedrijfs)ontwikkeling. Uit de feedback die wij ontvingen blijkt bijvoorbeeld dat zij met de handreiking hun praktijk een nieuwe richting kunnen geven (verzuimpreventie). Anderen geven aan dat de handreiking de evidenced based opbouw is, van wat zij al jarenlang aan leidinggevenden proberen duidelijk te maken. Je hebt letterlijk iets in handen om over in gesprek te gaan. Toegang tot nieuwe kennis, gebundeld in een concreet en tastbaar product. ←

VOETNOTEN:

Bartholomew Eldredge LK, Markham CM, Ruiters RAC, Fernández M, Kok G, Parcel GS. Planning Health Promotion Programs: An Intervention Mapping Approach. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass; 2016.

Suzanne van Hees en Bouwmeester Cartier. Arbeidsdeskundige handreiking voor werkgevers: De mentaal gezonde zaak. Advisie 2020;2

Blonk, R. W. (2018). We zijn nog maar net begonnen. Tilburg University.

Bubbelplezier

Soms heb je onverwacht een bijzonder gesprek. Zo sprak ik laatst een jonge vrouw, werkzaam als onderzoeker bij de universiteit. Zij is bezig met haar tweede postdoctoraal (voor de niet-ingewijden: het onderzoek na je promotieonderzoek). Ze vertelde over haar werkervaring en het verschil met het bedrijfsleven. Maakte de vergelijking met het werk van haar man, die na zijn promotie bij een zakelijk bedrijf werkt, waar het er heel anders aan toe gaat.

Ik was onder de indruk van de materie waar ze zich mee bezighoudt en de kennis waarmee ze over haar vakgebied sprak. Toch noemde ze zelf één nadeel: ze vond dat ze in een soort bubbel zat. Dit heeft voor haar een (enigszins) belemmerende invloed op haar persoonlijke ontwikkeling. Ze realiseerde zich dat ze bij een ander soort werkgever mogelijk heel andere werkwijzen, normen, waarden en sfeer tegen zou kunnen komen.

Ze reflecteerde geweldig door haar eigen werkomgeving te vergelijken met een heel andere setting van arbeid. Werk heeft een grote rol in ons bestaan en is van invloed op je persoonlijke groei. Leuk vind ik dat zij met beide benen op de grond is blijven staan, verder kan kijken dan alleen haar ontwikkeling op theoretisch niveau en zich bewust is van de voordelen om werkervaringen elders op te doen.

Veel arbeidsdeskundigen worden in hun werk geconfronteerd met verschillende werkgevers. In de praktijk gaat het vooral om de werkbelasting, maar over de aanwezige sfeer, moraal, normen en waarden weten we niet zo veel. Vreemd eigenlijk, want al dit soort haast ongrijpbare zaken zijn juist zo relevant voor werkgeluk, persoonlijke ontwikkeling en daarmee voor duurzame inzetbaarheid. Gelukkig sprak de dame in kwestie ook uit tevreden te zijn met haar eigen situatie, dat het werk goed bij haar past en haar voldoende uitdaging biedt. Goed om te horen dat hiervan ook sprake kan zijn wanneer je in een zogenaamde bubbel zit. Ik wens daarom veel trouwe werknemers met een jarenlang dienstverband bij hun werkgever, net zoveel 'bubbelplezier' en werkgeluk toe!

Annet de Grunt

Redactielid en arbeidsdeskundige