



De zaak van gezond verstand

Zo maakt en houdt u uw bedrijf mentaal fit

Brochure voor werkgevers





Colofon

Uitgave: TNO, januari 2010

Postbus 718 / 2130 AS Hoofddorp / 023-5549393

www.tno.nl/arbeid

Oorspronkelijke uitgave: A guide to promoting mental health in the workplace.

BKK Bundesverband/ENWHP, Lee Knifton e.a., 2009

Bewerking en vertaling: TNO

Redactie: Arboriginals, Amsterdam

Vormgeving: Meester Ontwerpers, Amsterdam



Inhoud

1. Inleiding	Pagina 04
2. Mentaal gezond is productief	Pagina 05
3. Mentaal gezonde bedrijven hebben succes	Pagina 07
4. Hoe werkgevers mentale gezondheid kunnen bevorderen	Pagina 10
5. Zeven stappen naar mentaal gezond werk	Pagina 17



1. Hoe houdt u het fit tussen de oren?

Mentale gezondheid is een belangrijk onderwerp voor werkgevers. In de 21ste eeuw is de mentale gezondheid en het welzijn van uw werknemers cruciaal voor het succes van uw organisatie. Dat was al zo en dat zal in de toekomst nog meer zo zijn. Ga maar na: reorganisaties en fusies, voortdurende innovatie van werkmethode en werkorganisatie, digitalisering van het werk en globalisering van de markt deden afgelopen decennia hun intrede. Dat zal doorgaan en daar kunt u komend decennium nog een ingrijpende verandering aan toevoegen: de vergrijzing zal leiden tot groeiende personeelstekorten. We zullen met z'n allen dus nog efficiënter gaan werken. We gaan de komende twintig jaar met fors minder mensen dezelfde hoeveelheid werk doen. Dat betekent dat de werkdruk flink zal stijgen. Met name de mentale druk van werken zal toenemen. Hoe brengt u als werkgever dit onderwerp tussen de oren van uw mensen? En wat voor activiteiten en beleid kunt u in gang zetten om actief aandacht te geven aan mentale gezondheid op de werkvloer?

Het Europese Network voor Gezondheidsbevordering op het Werk (European Network for Workplace Health Promotion: ENWHP) heeft het initiatief genomen om mentale gezondheid op het werk te promoten in een Europese campagne getiteld 'Work in tune with Life'. Doel van de campagne is om zowel werkgevers als werknemers bewust te maken van het belang van mentale gezondheid en om activiteiten op de werkplek te initiëren die de mentale gezondheid stimuleren.



2. Mentaal gezond is productief

Het zal duidelijk zijn dat werknemers met een goede mentale gezondheid beter presteren op het werk. Het zal evenmin een verrassing zijn dat iedereen - ongeacht leeftijd en achtergrond - te maken kan krijgen met mentale gezondheidsproblemen. De meeste mensen die deze gezondheidsproblemen ondervinden, kunnen en zullen met ondersteuning herstellen. Door aandacht te hebben voor de mentale gezondheid van uw werknemers kunt u veel bereiken: meer energie, minder uitval, verminderen van de duur en de ernst van mentale problemen en bespoedigen van het herstel na uitval.

Wat is mentale gezondheid?

De Wereldgezondheidsorganisatie definieert goede mentale gezondheid als: "Een vorm van welbevinden waarin elk individu zijn of haar eigen potentieel kent, kan omgaan met de normale stress van het leven, productief kan werken, en in staat is een bijdrage te leveren aan zijn of haar omgeving".

Wat biedt deze uitgave

In deze brochure leest u hoe u:

- goede mentale gezondheid op de werkplek kunt bevorderen;
- de oorzaken van stress, angst en mentale gezondheidsproblemen kunt herkennen en voorkomen;
- werknemers met mentale gezondheidsproblemen kunt ondersteunen;
- effectief beleid kunt ontwikkelen om mensen met mentale gezondheidsproblemen aan het werk te houden en/of te reïntegreren.

Deze brochure is bedoeld voor werkgevers en managers en dient als praktische hulp bij de campagne 'Work in tune with Life'.

Voor meer informatie over de campagne zie www.mentaalgezondaanhetwerk.nl



Mentaal gezonde links

www.nuevenniet.com

Nu even niet! Een site over stress op het werk van het Fonds Psychische Gezondheid.

www.werkgeversforum.nl

Het Werkgeversforum is een netwerk van Nederlandse bedrijven en poortwachtercentra die intensief bezig zijn met hun gezondheidsmanagement en mobiliteit op de arbeidsmarkt. Een site met activiteiten, achtergronden en concrete interventies.

www.stichtingpandora.nl

Stichting Pandora zet zich in voor iedereen die psychische problemen heeft of heeft gehad. De ervaringen van mensen zelf zijn de basis voor al haar acties.

www.trimbos.nl

Het Trimbos Instituut houdt zich bezig met psychische en verslavingsproblemen. Het instituut doet onderzoek, geeft voorlichting en verzorgt trainingen.

Op deze site is meer informatie te vinden over verschillende psychische problemen.

www.arboportaal.nl

Het Arbo Portaal biedt ondermeer een themacentrum met praktische informatie over werkdruk.

www.psychischenwerk.nl

Psychisch & Werk is een website met informatie voor professionals in het herkennen, voorkomen en behandelen van psychische klachten in het werk.

www.psychischegezondheid.nl

Op de site van het Fonds Psychische Gezondheid vindt u informatie over verschillende psychische stoornissen. Diverse brochures kunt u aanvragen.

www.arbobondgenoten.nl

Site van FNV Bondgenoten met informatie over werkdruk en praktische tips om het te voorkomen.

www.tno.nl/arbeid

Website van TNO. Concrete aanpakken om werkdruk en werkstress in de werkomgeving te verminderen.



3. Mentaal gezonde bedrijven hebben succes

Er zijn veel redenen waarom u prioriteit zou moeten geven aan de bevordering van de mentale gezondheid van uw medewerkers. In een mondiale en scherp concurrerende economie maken mentaal gezonde werknemers het verschil. Meer en meer bedrijven realiseren zich dat de betrokkenheid van werknemers cruciaal is voor het succes van de organisatie. Betrokkenheid vereist geestelijke fitheid. Dat vraagt wat van medewerkers maar evenzogoed van werkgevers die de juiste voorwaarden voor optimaal presteren kunnen scheppen.

Hoeveel kosten mentale gezondheidsproblemen?

Mentaal gezonde werknemers kunnen veel kosten besparen. Studies uit Engeland laten bijvoorbeeld zien dat algemene mentale gezondheidsproblemen zoals stress, angst en depressie zorgen voor een verlies van 60 miljoen werkdagen per jaar (op een werkende bevolking van ruim 30 miljoen personen).

Dat betekent dat de kosten door productiviteitsverlies als gevolg van mentale problemen hoger zijn dan die door de meeste andere gezondheidsproblemen en arbeidsconflicten.

Met de globalisering van de economie en de digitalisering van de maatschappij verandert de aard van het werk in hoog tempo. Dit heeft ook gevolgen voor inhoud, organisatie en intensiteit van het werk. Deze snelle veranderingen kunnen motiverend en aantrekkelijk zijn voor werknemers. Maar het kan ook betekenen dat ze meer druk ervaren. Er worden immers hogere eisen gesteld aan cognitieve, sociale en psychologische vaardigheden. Een goede mentale gezondheid is dan ook essentieel: zowel voor het aanleren als voor het effectief inzetten van al deze vaardigheden.



Overal in Europa nemen mentale gezondheidsproblemen op het werk aanzienlijk toe (zie onder). Het is daarom een uitdaging voor zowel werkgevers als werknemers om een gezonde werkplek te creëren, zowel fysiek, mentaal als sociaal.

En dat loont: mentale gezondheidsbevordering kan de kosten van verzuim en minder functioneren aanzienlijk reduceren.

Feiten en cijfers mentale gezondheid

- Volgens prognoses van de Wereldgezondheidsorganisatie is depressie rond 2020 wereldwijd één van de belangrijkste oorzaken van arbeidsongeschiktheid.
- Een kwart van de Europeanen wordt gedurende zijn arbeidzame leven geconfronteerd met mentale gezondheidsproblemen.
- Ongeveer eenzelfde groep ervaart de gevolgen van mentale gezondheidsproblemen (dat zijn 93 miljoen mensen).
- Door heel Europa nemen ziekteverzuim, werkloosheid en langdurige arbeidsongeschiktheid als gevolg van werkgerelateerde stress en mentale gezondheidsproblemen toe. Circa 10 procent van de langdurige gezondheidsproblemen en arbeidsongeschiktheid zijn toe te rekenen aan mentale en emotionele stoornissen.
- De totale kosten van mentale gezondheidsstoornissen in Europa worden geschat op 240 miljard euro per jaar. Het overgrote deel van de kosten - 136 miljard euro - wordt veroorzaakt door productiviteitsverlies en ziekteverzuim. De overige (directe) kosten zitten vooral in medische behandelingen.
- Jaarlijks plegen in Europa 58.000 mensen zelfmoord. Ter vergelijking: per jaar zijn er Europabreed 50.700 dodelijke verkeersongevallen.

Productiviteit en prestaties

Bevordering van de mentale gezondheid heeft een positief effect op de productiviteit en prestaties van werknemers. Een goede en vitale werkomgeving verhoogt de betrokkenheid van medewerkers bij hun werk. Wat betekent dat in dergelijke organisaties het personeelsverloop lager is en daarmee ook de kosten van werving en training van nieuw personeel. Nog een voordeel: medewerkers uit gezonde organisaties kunnen beter omgaan met veranderingen en moeilijke omstandigheden. Dit is vooral belangrijk in tijden van economische neergang.

Imago bedrijf

Door het ontwikkelen van beleid en programma's gericht op versterking van de mentale gezondheid kunt u het imago van uw bedrijf verbeteren. Als u aandacht besteedt aan deze zaken, zullen uw werknemers dat naar buiten uitdragen. Dit is zowel van belang voor uw positie op de afzet- als op de arbeidsmarkt. Daardoor kunt u makkelijker nieuwe klanten binnenhalen en nieuw personeel werven. Een gezonde bedrijfsvoering met aandacht voor (mentale) gezondheid zal worden geassocieerd met een gezonde, stimulerende en lerende organisatie.

Geen gezondheid zonder mentale gezondheid

Het is een feit dat stress en een slechte mentale gezondheid bepaalde lichamelijke ziekten kunnen veroorzaken, zoals hart- en vaatziekten, beroertes en diabetes. Naast die directe relatie is er ook een indirect verband: mensen met mentale gezondheidsproblemen hebben vaker een ongezonde leefstijl met roken en overmatige alcoholconsumptie. Duidelijk is dat mentale en fysieke gezondheid nauw met elkaar samenhangen.

Wettelijke en verzekeringseisen

Ook de Arbowet stimuleert het voorkomen van werkgerelateerde stress en mentale ongezondheid. Dat staat in de wet onder de noemer 'Psychosociale arbeidsbelasting'. Het omvat thema's als werkdruk, seksuele intimidatie, pesten, agressie en geweld.

4. Hoe werkgevers mentale gezondheid kunnen bevorderen

Als werkgever heeft u veel mogelijkheden om de mentale gezondheid van uw medewerkers te bevorderen. Het gaat in alle gevallen om maatregelen (interventies) die werkdruk verlagen en mentale weerbaarheid verhogen. Dat is helaas geen kwestie van een simpele en snelle maatregel. Om uw organisatie duurzaam mentaal gezond te maken, ontwikkelt u gedegen preventiebeleid gericht op zowel individuele (verhogen stressbestendigheid) als organisatorische veranderingen (verlagen werkdruk).

Op de volgende pagina treft u voorbeelden van zulke stressbestrijders. Welke maatregelen het meest effectief zijn, is niet in z'n algemeenheid te zeggen. Dat is zeer organisatie- en situatie-afhankelijk.



Organisatorische maatregelen: verlagen werkdruk

Maatregelen die zich uitsluitend richten op gedragsverandering bij werknemers, zijn op de lange termijn niet effectief. Daarmee negeert u namelijk mogelijke stressorzaken in de werkomgeving. Het is daarom beter om niet alleen individuele maatregelen te treffen, maar ook aanpassingen te doen in de organisatie van het werk. Daarmee beïnvloedt u zaken als werktevredenheid, motivatie en productiviteit. Op die manier pakt u stress-oorzaken bij de bron aan.

Enkele voorbeelden van organisatorische maatregelen om mentale gezondheid te bevorderen:

1) Reorganiseer slechte werkprocessen

De afgelopen jaren zijn in bijna elk bedrijf de werklast en de werkdruk gestegen. Toch betekende dat harder werken niet zondermeer dat ook de output per werknemer toenam. Dat gebeurt alleen als de werkprocessen ook worden aangepast. Onderzoek toont namelijk aan dat kortere werkdagen en minder overwerk niet automatisch leiden tot een lagere productiviteit.

Bij optimaliseren van werkprocessen kunt u bijvoorbeeld denken aan taakverbreding, taakroulatie en flexibele werktijden. Of aan het anders inrichten van taken en functies. Een voorbeeld: creëren van administratieve functies om specialisten te verlossen van administratieve taken. Dergelijke organisatorische maatregelen kunnen de werkdruk verlagen en dus het mentaal welzijn verhogen. Het zorgt ervoor dat werknemers ook op de langere termijn gemotiveerd en productief aan het werk (kunnen) blijven.

2) Geef medewerkers zeggenschap over de organisatie van het eigen werk

Werknemers die een zekere zelfstandigheid hebben in de manier waarop zij hun eigen werk uitvoeren, zijn in het algemeen mentaal gezonder dan degenen die dat niet kunnen.

Denk bijvoorbeeld aan zelfstandig de werkdag kunnen indelen, zelf kunnen bepalen hoe taken worden uitgevoerd en autonoom initiatieven in het werk kunnen nemen. Dit is bijvoorbeeld te realiseren door afspraken te maken over de output (targets) in plaats van over de werkwijze (regels en procedures).

4 | Hoe werkgevers mentale gezondheid kunnen bevorderen

3) Betrek werknemers in het nemen van beslissingen en het oplossen van problemen

Werknemers die betrokken worden in de relevante besluitvormingsprocessen voelen zich mentaal gezonder. Dit kan door in werkoverleggen te vragen naar hun mening, door meningen te peilen via een vragenlijst of door overleg in forums of werkgroepen.

4) Bewaar het evenwicht tussen inzet en beloning

Het is belangrijk dat inzet en beloning in balans zijn. Als dat niet zo is, heeft dat een negatieve invloed op de mentale gezondheid van de werknemer. Zover dat mogelijk is, kan de werkgever stappen nemen om disbalans tussen inzet en beloning te verminderen. Denk bijvoorbeeld aan loonsverhoging voor de minst betaalde werknemers.

5) Verbeteren communicatie en feedback

Goede communicatie en prettige samenwerking zijn belangrijke bouwstenen voor mentale gezondheid. Centraal in goede communicatie staat het geven van erkenning en het scheppen van vertrouwen. In een coachende leiderschapsstijl komt dat het best uit de verf. De manager geeft dan namelijk aandacht aan de behoeften van zijn mensen, moedigt creativiteit aan, motiveert en communiceert doelstellingen.

6) Duidelijke rollen en verwachtingen

Wees duidelijk over zowel de rechten als de plichten van de werknemer. Wat kan hij of zij verwachten van de organisatie? En andersom. Wanneer een werknemer het gevoel heeft dat de werkgever zijn beloftes niet nakomt, zal dit invloed hebben op de motivatie, betrokkenheid en prestatie.

7) Aanmoedigen en versterken van sociale steun

Sociale steun is niet af te dwingen. Wat u wel kunt doen is de organisatorische voorwaarden creëren om een collegiale ondersteunende cultuur te bevorderen en te versterken. Dat begint bij het inzichtelijk en transparant maken van besluitvormingsprocessen. Een open dialoog, als onderdeel van het informatiebeleid van de organisatie, en samenwerking vanuit vertrouwen zijn belangrijke peilers voor sociale steun en onderlinge loyaliteit.

Het bevorderen van sociale steun tussen collega's kan bijvoorbeeld door het organiseren van sociale activiteiten en door medewerkers extra tijd te geven om collega's te helpen. Managers hebben in dit alles een belangrijke voorbeeldfunctie. Zij nemen deel aan sociale activiteiten, bieden sociale steun en stellen sociale steun aan de orde in functioneringsgesprekken.

8) Training en kwalificatie

Medewerkers blijven mentaal gezond als ze beschikken over de juiste vaardigheden en competenties om aan de eisen van hun werk te kunnen voldoen. Die kunnen (en zullen) veranderen. Opleiding en ontwikkeling gedurende de gehele loopbaan (leven-lang-leren) is daarom van groot belang. Dat betekent dat continue aandacht voor opleiding en ontwikkeling van de medewerker een onderdeel is van elk goed personeelsbeleid.

Individuele maatregelen: verhogen stressbestendigheid

Uit onderzoek blijkt dat maatregelen gericht op het verhogen van individuele en sociale vaardigheden effectief zijn om stress-situaties in het werk aan te kunnen. Dergelijke maatregelen verminderen ziekteverzuim en stressgerelateerde problemen en verbeteren de kwaliteit van het werkleven. Dit geldt voor alle werknemers, zowel voor degenen met als zonder (potentiële) stressproblemen.

Aan wat voor maatregelen moet u denken? Omdat het hier gaat om het oefenen en aanleren van vaardigheden, liggen coaching en training het meest voor de hand. Denk aan trainingen waarin medewerkers leren beter om te gaan met werkstress. Er zijn diverse soorten stressmanagement-trainingen. Bijvoorbeeld trainingen gebaseerd op cognitieve gedragstechnieken. Daarin leert de deelnemer dat niet de gebeurtenissen (op het werk) negatieve gevoelens oproepen, maar dat we dat als mensen zelf doen door de manier waarop we met die gebeurtenissen omgaan. Door 'disfunctionele' gedachten om te buigen en te leren gebeurtenissen anders te interpreteren kunnen negatieve gevoelens verdwijnen en kan het gedrag functioneler worden. Medewerkers kunnen ook elkaar begeleiden in omgang met werkdruk en stress.

Twee voorbeelden van individuele maatregelen om stressbestendig te worden:

1) Ontspanning

Ontspanningstechnieken zijn een goed preventiemiddel tegen stress. Studies tonen aan dat stressverschijnselen zijn te verlichten door meditatie, spier- of ademhalingsoefeningen. Ook een training 'mindfulness' kan heilzaam werken. Het is een levensvisie gericht op met meer aandacht in het leven staan.

2) Beweging

Onderzoek toont aan dat beweging stressgevoelens op het werk helpt verminderen. Voor het stimuleren van mentale gezondheid is het dus goed om medewerkers bewegingsprogramma's of sportactiviteiten aan te bieden. Beweging vermindert negatieve gevoelens zoals woede en frustratie en draagt bij aan een verhoging van het zelfbeeld. Daarnaast kan samen bewegen sociale vaardigheden en sociale steun tussen collega's aanmoedigen.

Steunen, behouden en terug naar het werk

Net als lichamelijke aandoeningen, kunnen ook mentale gezondheidsproblemen iedereen treffen. De meest bekende vormen zijn depressie en angst. De symptomen zijn vergelijkbaar met wat u ervaart als u onder hoge druk staat: slapeloze nachten, verlaagde of verhoogde eetlust, vermoeidheid, prikkelbaarheid en piekeren. Wanneer deze symptomen lang aanhouden en een grote impact hebben op het dagelijks functioneren, kunnen de klachten chronisch worden.

Hoewel de meeste mensen herstellen van hun mentale gezondheidsproblemen, ontwikkelt zo'n 1 à 2% van de bevolking ernstige en langdurige psychische aandoeningen zoals schizofrenie, bipolaire stoornis of zware depressie. Dergelijke patiënten hebben een intensieve - en dikwijls langdurige - behandeling en ondersteuning nodig. Door mentale problemen in een vroeg stadium te herkennen en te behandelen zijn duur en ernst van de klachten aanzienlijk te verminderen. Wat kunt u als werkgever nog meer doen om werknemers met psychische problemen bij te staan?

Wees positief

Door aandacht te schenken aan mentale gezondheidsklachten voorkomt u stigmatisering van werknemers met deze klachten. Bespreekbaar maken van mentale problemen zorgt er bovendien voor dat werknemers met klachten tijdig hulp zoeken en leidinggevenden op een juiste manier kunnen reageren. Vooral in stressvolle beroepen is gebleken dat begeleiding door leidinggevenden effectief is voor zowel het identificeren als het destigmatiseren van mentale gezondheidsproblemen.

Als een medewerker blijft kampen met mentale gezondheidsproblemen, is het nodig om voor die persoon de werkrisico's te beoordelen en waar nodig werkaanpassingen te doen. Vergeet niet dat elke persoon anders is. Wees positief: richt u op het herstel van de werknemer en op zijn of haar bijdrage aan de organisatie. Het kan zinvol zijn daarin een beroep te doen op gespecialiseerde ondersteunende diensten, zoals arbodienstverleners of andere organisaties. Voor aanhoudende mentale gezondheidsproblemen zal de werknemer misschien een beroep willen doen op een externe hulpverlener of deskundige.

4 | Hoe werkgevers mentale gezondheid kunnen bevorderen

Werkgevers moeten proberen om stressreducerende aanpassingen te doen waar dat nodig is. Denk ondermeer aan het verminderen van de werkbelasting, het invoeren van flexibele werkplaatsen en -tijden of het faciliteren van een gefaseerde terugkeer naar het werk. Welke aanpassingen nodig zijn, hangt af van de behoeften van de persoon en het type werk.

Als een medewerker wegens mentale gezondheidsproblemen niet kan werken, is het raadzaam om met de persoon in kwestie te bespreken wat u wel en niet aan collega's vertelt. Veel mensen met psychisch problemen maken zich namelijk zorgen over de reactie van collega's. Om de terugkeer naar het werk te vergemakkelijken is het belangrijk contact te houden met de verzuimende werknemer. Isolement, zowel kort- als langdurig, maakt terugkeer naar het werk moeilijker en stressvoller.

Leren van problemen

Een nieuwe medewerker aannemen die in het verleden mentale gezondheidsproblemen heeft ervaren, is zeker niet af te raden. De ervaring leert dat de meeste mensen veel hebben geleerd en beter in balans zijn na een dergelijke ervaring. Daarnaast toont u daarmee als organisatie uw duurzaam gezonde gezicht. Het is overigens wettelijk niet toegestaan om kandidaten in verband met mentale gezondheidsproblemen af te wijzen.

5. Zeven stappen naar mentaal gezond werk

Hoe maakt u uw bedrijf of organisatie 'mental proof'? In zeven stappen ontwikkelt u een succesvolle aanpak om de psychische belasting op het werk in de hand te houden.

Stap 1: Maak een stresspreventieplan

Vorkomen is beter dan genezen. Ontwikkel daarom een actieplan om uw bedrijf of organisatie mentaal gezond te maken en te houden. Stel daarin heldere en haalbare doelen (zie stap 3) en koppel er maatregelen aan.

Maatregelen ter bevordering van welzijn en mentale gezondheid zijn alleen effectief als ze gericht zijn op de gehele organisatie. Door het plan te laten ontwikkelen door een brede werkgroep scheidt u draagvlak in de organisatie. Zorg er zeker voor dat werknemers ook participeren in de plannenmakerij. Bijvoorbeeld via de ondernemingsraad. Vergeet vooral niet de uitkomsten te communiceren naar de organisatie.

Stap 2: Verzamel cijfers

Wat is de meterstand welzijn en mentale gezondheid binnen uw organisatie? De (wettelijk verplichte) risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E) van de psychosociale arbeidsbelasting geeft een eerste beeld. Gesprekken met werknemers en leidinggevenden geven aanvullende informatie. Met interviews of vragenlijsten onder medewerkers kunt u aanvullend de gevoelstemperatuur en behoeften peilen.

Stap 3: Stel doelen

Om het effect van uw activiteiten te kunnen beoordelen, moet u in het actieplan duidelijke (en meetbare) doelen formuleren. Bijvoorbeeld:

- De ervaren stress (zoals gemeten in een medewerkerstevredenheidsonderzoek) het komend jaar met 10% verminderen.
- Het ziekteverzuimpercentage in verband met psychosociale problemen (dit is meestal ongeveer een derde van het ziekteverzuim) verminderen met 2% binnen twee jaar.



- Een bepaald aantal (een concreet getal opnemen) werknemers met langdurend ziek teverzuim of mentale gezondheidsproblemen re-integreren.
- Toename van kennis en inzicht in mentale gezondheid binnen het bedrijf.
- Een bepaald deelnamepercentage aan gezondheidsactiviteiten binnen uw bedrijf.

Stap 4: Maak plan van aanpak

Bedenk concrete maatregelen om de doelen te behalen (zie ook de voorbeelden in 'Hoe werkgevers mentale gezondheid kunnen bevorderen').

Maatregelen moeten duidelijk geformuleerd en afgebakend worden. U kunt maatregelen opstellen voor een specifieke groep of voor de hele organisatie. Bepaal voor iedere activiteit wie verantwoordelijk is, wat bereikt moet worden, waar, wanneer en hoe.

Denk zowel aan snel uitvoerbare maatregelen (quick wins) als aan doorlopende of langere termijn acties.

Stap 5: Implementeer acties en maatregelen

Stel een termijn of periode vast voor het uitvoeren van de acties. Zorg voor goede communicatie en actief betrekken van medewerkers en management. Geef een regelmatige terugkoppeling van de acties en maak het voor medewerkers makkelijk om te reageren of deel te nemen aan de activiteiten.

Stap 6: Evalueer maatregelen

Beoordeel de effecten van de activiteiten en maatregelen en vergelijk die met de doelstellingen uit het plan van aanpak. Wanneer er verschillen zijn tussen de resultaten en de doelstellingen bepaal dan waar verbeteringen mogelijk zijn. Zorg ervoor dat medewerkers de ruimte krijgen om hun ervaringen te uiten. Bespreek het gezondheidsprogramma eens in de zoveel tijd in werkoverleg, laat medewerkers evaluatieformulieren van specifieke programma's invullen of richt bijvoorbeeld een (digitale) ideeënbox in.

Stap 7: Integreer maatregelen

Als het mentaal gezondheidsprogramma slechts beperkt blijft tot een éénmalige actie, zal het geen duurzaam effect sorteren. Probeer de maatregelen en activiteiten daarom

te integreren in de dagelijkse routine van de organisatie. Dat kan ondermeer door:

- Blijf letten op signalen van individuele en organisatiestress.
- Zet het thema mentale gezondheid regelmatig op de agenda van werkoverleg.
- Besteed in het jaarlijkse functioneringsgesprek aandacht aan werkdruk en mentale gezondheid.
- Neem het stresspreventieplan op in de organisatiebrede plannings- en controlecycclus.
- Integreer mentale gezondheid in het kwaliteitsbeleid van de organisatie.
- Moedig het management aan zich bij te scholen op het thema welzijn.

Vroege signalen mentale gezondheidsproblemen

Vroegtijdig oppikken van stress-signalen kan verergering en uitval voorkomen. Waar kunnen managers en collega's op letten?

Organisatie niveau:

- Het werk komt niet af, lagere productiviteit, meer overuren.
- Verminderde kwaliteit van het werk (meer fouten).
- Afname van klantvriendelijkheid.
- Minder goede dienstverlening.
- Verhoogd ziekteverzuim.
- Daling werksfeer en slechtere samenwerking tussen afdelingen.

Individueel niveau:

- Veranderingen in gedrag.
- Slechtere prestaties.
- Veranderingen in gemoedstoestand.
- Problemen met collega's.
- Hoger ziekteverzuim, zowel kort- als langdurend.

Stressonderzoekstips

Werknemersonderzoek

Met een vragenlijstonderzoek onder werknemers kunt u achterhalen hoe welzijn en werkomstandigheden in de organisatie te verbeteren zijn (daardoor) stressvolle omstandigheden kunnen worden voorkomen. Communiceer vooraf bedrijfsbreed over de opzet en uitvoering van het onderzoek. Op deze wijze kunt u een goede respons krijgen, dat verhoogt de betrouwbaarheid en acceptatie van de uitkomsten. Eventueel kunt u de uitkomsten van het onderzoek met medewerkers bespreken en verder uitdiepen.

Organisatie-onderzoek

Op www.mentaalgezondaanhetwerk.nl vindt u een vragenlijst waarmee u in kaart kunt brengen hoe goed uw bedrijf het doet ten aanzien van mentale gezondheid.

Daarnaast kunt u een bijeenkomst plannen met middenmanagement en werknemersvertegenwoordiging om stressfactoren te inventariseren.

Toolkit implementatie

ProMenPol (Promoting and Protecting Mental Health) is een digitale toolkit om een mentaal gezondheidsprogramma te implementeren van begin tot einde. Behalve algemene werkgerelateerde activiteiten bevat het specifieke programma's voor scholen en verzorgingshuizen. Het project is gesubsidieerd door de Europese Commissie.

Zie: www.mentalhealthpromotion.net



Hoe houdt u de zaak gezond?

We gaan de komende twintig jaar met fors minder mensen dezelfde hoeveelheid werk doen. Dat betekent dat de werkdruk - en dus de mentale werkbelasting - flink zal stijgen. Hoe houdt u desondanks uw medewerkers gezond, gemotiveerd en (dus) productief aan het werk? Dit boekje geeft tips en trucs.



www.enwhp.org

De campagne 'Work in tune with life' is een initiatief van het European network for Workplace Health Promotion. Dit Europese netwerk zet zich actief in voor het ontwikkelen van kennis en praktische methoden om gezondheid tot vanzelfsprekend onderdeel te laten zijn van de dagelijkse bedrijfsvoering in arbeidsorganisaties. TNO is het ENWHP-coördinatiepunt in Nederland.

De ENWHP-campagne 'Work in tune with life' wil werkgevers en werknemers bewust maken van het belang van mentale gezondheid op de werkvloer. Mentale gezondheid heeft invloed op zaken als vitaliteit, continuïteit en productiviteit van arbeidsorganisaties. De campagne richt zich vooral op het vroegtijdig signaleren van risico's van mentale druk en het stimuleren van mentale gezondheid op het werk.