



TNO-rapport

Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

R0315084 | 018.30019/01.01

www.arbeid.tno.nl

Leidraad Preventie

T 023 554 93 93
F 023 554 93 94

**Leidraad voor preventie van psychische arbeids-
ongeschiktheid**

Datum	17 oktober 2003
Auteurs	Eric Franck John Klein Hesselink

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor Onderzoeksopdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen partijen gesloten overeenkomst. Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© 2003 TNO

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
1.1	Uitgangspunten van de Leidraad Preventie	3
1.2	De Leidraad Preventie in het kort: enkele vragen vooraf	3
2	De vijf stappen van de Leidraad Preventie	6
2.1	Stap 1: Het vaststellen van de belangrijkste stressrisico's	6
2.2	Stap 2: Het vaststellen van ontbrekende oplossingsmogelijkheden en belemmeringen	8
2.3	Stap 3: Het vaststellen van de belangrijkste oplossingsmogelijkheden	11
2.4	Stap 4: Het vaststellen van kritische succesfactoren	13
2.5	Stap 5: Kritische succesfactorenmonitoren en inzetten verbetercyclus	15
2.6	Vragen over het instrument	17
2.7	Uitsluitende omstandigheden	18
Bijlage 1: Beslisboom voor het nagaan van ontbrekende mogelijkheden om problemen op te lossen		19

1 Inleiding

De Leidraad Preventie biedt werkgevers en werknemers houvast bij het voorkomen van uitval vanwege psychische problemen. De voorliggende Leidraad Preventie geeft in concept de vijf stappen weer waarmee bedrijven en instellingen de preventie van psychische klachten vorm kunnen geven.

1.1 Uitgangspunten van de Leidraad Preventie

- De Leidraad Preventie sluit aan op bestaande instrumenten en richtlijnen voor aanpak van psychische problemen bij:
 - De reeds bestaande Leidraad voor aanpak van verzuim om psychische redenen voor wat betreft de notie van gedeelde verantwoordelijkheid voor werkgever en werknemer en voor wat betreft timing. Evenals bij de bestaande Leidraad gaat de Leidraad Preventie uit van vroege gesprekken, tussen werkgever en werknemer, bij beginnende klachten of direct na uitval.
 - Integraal gezondheidsmanagement (IGM) door een verdieping mogelijk te maken van in de RI&E gevonden psycho-sociale risico's en door aan te reiken welke acties mogelijk zijn indien de bedrijfsarts rapporteert over veel klachten van psychische aard in bepaalde delen van de organisatie.
 - Bestaande managementsystemen, systematisch management of managementrapportages. De Leidraad Preventie creëert geen nieuwe procedures voor de bedrijfsvoering, maar sluit aan bij de bestaande managementsystematiek.
- De Leidraad Preventie legt de nadruk op het vinden van oplossingen om psychische problemen te voorkomen, en is minder gericht op het inventariseren van problemen.
- De Leidraad leidt niet tot uitgebreide plannen van aanpak, maar brengt het complexe samenspel van factoren wat verantwoordelijk is voor uitval vanwege psychische klachten, terug tot een overzichtelijke set oplossingen.

1.2 De Leidraad Preventie in het kort: enkele vragen vooraf

Wat doet de Leidraad Preventie?

De Leidraad Preventie is een instrument voor primaire preventie. De Leidraad Preventie is een instrument waarmee leidinggevenden en werknemers gezamenlijk psychische problemen in het werk kunnen voorkomen. De Leidraad Preventie biedt betrokkenen de mogelijkheid om te leren van wat er fout is gegaan in de arbeidssituatie waardoor uitval of psychische klachten konden ontstaan. Het geleerde wordt vervolgens gebruikt om het werk gezonder te maken door na te gaan welke mogelijkheden er bij een team of afdeling aanwezig moeten zijn om te voorkomen dat collega's in de toekomst uitvallen. De Leidraad Preventie vereenvoudigt het werk van de leidinggevende. Hij maakt de preventie van psychische problemen hanteerbaar door aan te sluiten bij de bestaande systematiek van managementrapportages en managementsystemen.

Waarom wacht je niet gewoon totdat mensen problemen krijgen of zijn uitgevallen, je weet dan precies wie je moet helpen?

Voorkomen van ellende is altijd beter. Preventie voorkomt menselijk leed en onnodig verzuim door psychische klachten. Voorkomen is ook goedkoper omdat de baten van de inspanningen ruimschoots opwegen tegen de lasten.

Psychische klachten liggen vaak toch aan mensen zelf? Kan door preventie in de werksituatie psychische klachten wel worden voorkomen?

Mensen die uitvallen vanwege psychische klachten werken niet willekeurig verspreid in bedrijven of functies. Uit ziekteverzuim en WAO-instroom cijfers blijkt dat verzuim en uitval in sommige functies, afdelingen of bedrijven vaker voorkomt dan in andere. Werk in bepaalde functies, afdelingen of bedrijven is dus gezonder dan in andere. De Leidraad Preventie beoogt om ongezond werk gezonder te maken door medewerkers oplossingsmogelijkheden te geven om met stressrisico's om te gaan.

Hoe wordt de Leidraad Preventie precies toegepast?

Een eerste uitgangspunt van de Leidraad Preventie is dat medewerkers die zijn uitgevallen met psychische klachten een bron van informatie kunnen zijn voor de leidinggevende om na te gaan welke oorzaken er waren in de werksituatie waardoor de psychische klachten konden ontstaan. Die informatie kan worden gebruikt om te voorkomen dat collega's in de toekomst eveneens uitvallen.

Het instrument gaat daarom uit van een gesprek tussen de leidinggevende en een medewerker die is uitgevallen vanwege psychische klachten of een medewerker die nog niet is uitgevallen, maar wel klachten heeft. De leidinggevende voert de gesprekken. De medewerkers kennen hun werk het best en hun privé-situatie nog beter en kunnen prima aangeven wat de belangrijkste problemen op het werk zijn en waar de belemmeringen liggen, die maken dat zij de problemen niet hebben kunnen oplossen. Het gaat dus om een instrument dat gericht is op het wegnemen van belemmeringen voor oplossingen. Nadat die belemmeringen zijn geïnventariseerd in persoonlijke gesprekken met de medewerkers, bedenken leidinggevende en alle medewerkers samen maatregelen om de belemmeringen weg te nemen en het zelfoplossend vermogen van de afdeling of de zaak te verbeteren. Het hele team van medewerkers leert dan van wat er fout is gegaan en wat de belemmeringen zijn bij het voorkomen dat werknemers in de toekomst uitvallen.

Het tweede uitgangspunt is dat het leidinggevend gemakkelijk moet worden gemaakt om aan preventie te doen. De Leidraad Preventie doet dit door de aanpak van het complexe samenspel van factoren wat verantwoordelijk is voor uitval vanwege psychische klachten, terug te brengen tot een overzichtelijke set oplossingen. De Leidraad Preventie maakt de implementatie van de oplossingen overzichtelijk door deze te monitoren in de managementrapportage of het managementsysteem. Met deze werkwijze wordt aangesloten bij de gebruikelijke bedrijfsvoering waardoor leidinggevend zich geen nieuwe procedures eigen hoeven maken. Een voorbeeld: duidelijk wordt dat de uitval van een medewerker vanwege psychische klachten heeft kunnen ontstaan doordat het de medewerker ontbroken heeft aan mogelijkheden om zijn problemen met de leidinggevende te bespreken en op te lossen. De Leidraad Preventie volgend wordt geconcludeerd dat een periodiek functioneringsgesprek kan voorkomen dat medewerkers met hun problemen blijven rondlopen. Om het niet bij goede voornemens te laten wordt het aantal afgenomen functioneringsgesprekken opgenomen in de managementrapportage.

In wat voor situaties kan een leidinggevende dit gesprek met de medewerkers voeren?

Meerdere situaties kunnen de aanleiding zijn voor een gesprek:

- Leidinggevers kunnen van hun leidinggevende de opdracht krijgen om met alle werknemers die minder functioneren, dreigen uit te vallen door psychische klachten of uitgevallen zijn een gesprek te voeren.
- De uitkomst van een RI&E of werknemertevredenheidsonderzoek kan aanleiding zijn om een afdelingshoofd de opdracht te geven een reeks gesprekken te voeren.
- Een rapportage van een bedrijfsarts over veel klachten vanuit bepaalde afdelingen kan de aanleiding zijn voor een opdracht als boven genoemd aan de leidinggevende.
- De leidinggevers kunnen zelf pro-actief signaleren dat er psychische problemen dreigen en zo vroeg mogelijk een gesprek voeren.

Voor wie is de Leidraad Preventie bedoeld?

De Leidraad Preventie kan gebruikt worden in alle organisaties waarbinnen arbeid wordt verricht: bedrijven, winkels, restaurants, instellingen in de private en publieke sector, grote en kleine organisaties. De leidinggevende kan zijn de manager, de baas, de eigenaar. Kortom allen die verantwoordelijk zijn voor personeel dat aan hen rapporteert. De Leidraad Preventie wordt gebruikt op alle niveaus. Dus ook met de leidinggevende wordt gesproken door diens leidinggevende. De Leidraad kan worden toegepast binnen afdelingen of teams of op het niveau van het managementteam.

2 De vijf stappen van de Leidraad Preventie

De Leidraad Preventie bestaat uit vijf stappen. Deze staan beschreven in figuur 1. Stap 1 en stap 2 worden gezet in het gesprek tussen leidinggevende en medewerker. Deze stappen zijn bedoeld om uit te vinden welke oplossingsmogelijkheden in het werk ontbraken om met stressrisico's om te gaan.

De derde en vierde stap worden gezet in een afdelings- of teamoverleg. Het doel van deze twee stappen is om de bij stap 1 en stap 2 gevonden oplossingsmogelijkheden terug te brengen naar de belangrijkste oplossingsmogelijkheid voor het team of de afdeling en het vertalen van de oplossingsmogelijkheid naar een kritische succesfactor. De vijfde en laatste stap bestaat uit het monitoren van de kritische succesfactoren in het managementsysteem.



Figuur 1 De vijf stappen van de Leidraad Preventie

2.1 Stap 1: Het vaststellen van de belangrijkste stressrisico's

Vanzelfsprekend kan een leidinggevende niet met een medewerker over oplossingen en belemmeringen daarbij praten, als zij niet eerst samen hebben vastgesteld dat er problemen zijn. Om die reden opent de leidinggevende het gesprek door de medewerker te vragen naar de belangrijkste problemen in zijn werk die tot de psychische klachten hebben geleid. De meeste problemen zijn te categoriseren in vijf gebieden.

In figuur 2 zijn de vijf probleemgebieden te zien in de rode vakjes. Het is van belang dat de leidinggevende even alle vijf probleemgebieden naloopt met de medewerker, om daarna vast te stellen wat de belangrijke probleemgebieden voor de medewerker zijn. De leidinggevende kan bijvoorbeeld aan de medewerker vragen

om aan te wijzen welk gebied voor hem/haar het meeste tot stress heeft geleid¹. Het gaat in de eerste stap dus niet om het opstellen van een volledig lijst van alle problemen in het werk. Dat zou teveel tijd vragen. Het gaat om het vaststellen van de belangrijke probleemgebieden van deze medewerker zodat er een kapstok is voor het vinden van ontbrekende oplossingsmogelijkheden.



Figuur 2 Vaststellen belangrijkste probleemgebieden

De vijf gebieden worden hieronder toegelicht. Bij elk gebied staat de openingsvraag die de leidinggevende kan stellen.

Hoge taakeisen en verstoringen in het werk

Het gaat hier om de hoeveelheid werk of problemen in de uitvoering van het werk. Problemen kunnen liggen in de structuur van het werk (de taken en de wijze waarop het werk is ingedeeld), in de cultuur (de gewoontes, wat je allemaal mag en niet mag) en in de toepassing van de systemen (zoals de planning, de computers en het onderhoud). Een belangrijk probleem is ook of er sprake is van werkdruk of juist van te weinig werk.

Beginvraag: **Wanneer en bij welke taken lukt het je niet om aan de eisen van het werk te voldoen?**

Verstoorte omgang met collega's en leiding

Er kunnen allerlei redenen zijn waardoor de omgang met de leidinggevende of met collega's verstoord is. De leidinggevende kan bijvoorbeeld onduidelijk zijn bij het geven van opdrachten, te hoge eisen stellen, of een stijl van leidinggeven hanteren die niet past bij het team of de afdeling. De collega's kunnen de medewerker niet

¹ In een definitieve versie van de Leidraad Preventie is een expertsysteem voorzien waarmee de leidinggevende automatisch alle stappen kan doorlopen. In dit expertsysteem kan een optie worden ingebouwd die een toelichting geeft op de stressgebieden.

snappen of niet willen snappen. Er kan ook sprake zijn van pesten of agressie op het werk. Bij ernstige conflicten op het werk zal het niet gemakkelijk zijn, hierover een gesprek te beginnen. Hier gelden dan de uitsluitende omstandigheden, zie paragraaf 2.7 van deze handleiding.

Beginvraag: **Wat staat een goede werkrelatie met de leiding en/of de collega's in de weg?**

Beperkte loopbaanmogelijkheden

Medewerkers kunnen spanning voelen omdat loopbaan ambities niet zijn gerealiseerd. Met opleiding of training kun veel gedaan worden. Dat heeft vanzelfsprekend ook gevolgen voor de beloning. Soms had de medewerker duidelijk gemaakt moeten worden dat hij of zij zijn ambities te hoog heeft gelegd. Een gesprek hierover kan veel aan het licht brengen over gebrek aan coaching in de voorafgaande periode.

Beginvraag: **Welke ontwikkelingen in je loopbaan zijn moeilijk te realiseren?**

Dis-balans arbeid-privé

Het gaat hier om de combinatie van het werk met privé verplichtingen en problemen thuis. De aandacht moet hier gericht zijn op de problemen op het werk, hoewel het altijd nodig is aandacht te hebben voor de problemen van medewerkers. Bij ziekte, echtscheiding of overlijden van een gezinslid, heeft een medewerker echter, naast een luisterend oor, vaak ook behoefte om op het werk iets te regelen. In het geval van het niet of moeilijk kunnen combineren van het werk met privé-taken zouden er door werkafspraken oplossingen kunnen worden gevonden.

Beginvraag: **Op welke momenten is het moeilijk om je werk en je privé verplichtingen te combineren?**

Confrontatie met agressie, geweld en lijden

In veel beroepen heeft men te maken met gedrag of problemen die veroorzaakt worden door de mensen met wie men werkt. Vaak is dat onderdeel van het werk, maar men hoeft de problemen ook niet mee naar huis te nemen of slachtoffer te zijn van gedrag. Het nagaan van deze problemen in het gesprek geeft, naast een opluchtende effect, ook een ingang voor oplossingen.

Beginvraag: **Zijn er situaties met klanten, cliënten of patiënten waarin je je niet prettig en/of bedreigd voelt?**

2.2 Stap 2: Het vaststellen van ontbrekende oplossingsmogelijkheden en belemmeringen

Nadat in het gesprek met de medewerker is vastgesteld wat het belangrijkste probleem of de belangrijkste problemen zijn (liever één goed dan een paar oppervlakkig), gaan de leidinggevende en medewerker met behulp van een beslisboom na welke oplossingsmogelijkheden ontbreken waardoor de medewerker de problemen niet heeft kunnen oplossen. De oplossingsmogelijkheden waarover medewerkers kunnen beschikken worden onderverdeeld naar drie categorieën:

1. mogelijkheden om het probleem zelf op te lossen,
2. mogelijkheden om het probleem met collega's op te lossen,
3. mogelijkheden om het probleem met de leidinggevende of in het werkoverleg op te lossen.

Voor elk van de drie oplossingsmogelijkheden is er een beslisboom. Deze zijn te vinden in bijlage 1. Een voorbeeld van een beslisboom voor één van de drie oplossingsmogelijkheden staat in figuur 3². In figuur 3 gaat het om de beslisboom voor het nagaan van de ontbrekende mogelijkheden om het probleem op te lossen met de leidinggevende of in het werkoverleg.

De leidinggevende stelt nu de vragen die in de beslisboom zijn weergegeven. Het antwoord van de medewerker leidt de leidinggevende vanzelf naar de volgende vraag.

Oplossen met leidinggevende of in werkoverleg			
1a) Heb je mogelijkheden om het probleem op te lossen door het met mij of in het werkoverleg te bespreken?	Ja, beschrijf →	1b)) Is daarmee het probleem volledig opgelost?	Ja → geen resterende problemen
Nee ↓		Nee, want ik voel mij belemmerd om de mogelijkheden te gebruiken → hokje 4a	Nee, er blijven nog problemen over → hokje 2a
2a) Kun je een realistische mogelijkheid bedenken om dit probleem met mij of in het werkoverleg te bespreken?	Nee, naar oplossingsmogelijkheden met collega's		
Ja, beschrijf ↓	Nee, suggesties van leidinggevende → naar hokje 1b		
3a) Kun je die mogelijkheden in <u>deze</u> afdeling gebruiken?	Ja →	Waarom maak je er nu geen gebruik van?	Ik wist niet dat dat kon
Nee ↓		Ik voel mij belemmerd om die mogelijkheden te gebruiken (à hokje 4a)	
4a) Wat zijn de belemmeringen die je verhinderen om deze oplossingsmogelijkheid te gebruiken?	Persoonlijke belemmeringen (ik kan het niet, ik wil het niet, ik durf het niet)		
Belemmeringen in de organisatiecultuur (het is 'not done' om deze mogelijkheid te gebruiken)	Belemmeringen in de stijl van leidinggeven (Ilg staat onvoldoende open voor suggesties)		

Figuur 3 Beslisboom voor het nagaan van ontbrekende mogelijkheden om het probleem met de leidinggevende of in het werkoverleg op te lossen.

De eerste vraag in de beslisboom is: **"Heb je mogelijkheden om het probleem op te lossen door het met mij of in het werkoverleg te bespreken?"**
Als de medewerker die mogelijkheden heeft, wordt gevraagd welke dat zijn en of het probleem daarmee volledig is opgelost. Indien dat niet het geval is, wordt ge-

² De gebruiksvriendelijkheid van de beslisboom kan nog worden vergroot door met behulp van software de vragen elkaar automatisch te laten opvolgen.

vraagd wat de belemmeringen zijn (vraag 4). Als het probleem niet (geheel) is opgelost, wordt de tweede vraag gesteld.

Vraag 2: "Kun je een realistische mogelijkheid bedenken om dit probleem met mij of in het werkoverleg op te lossen?" Met deze vraag wordt de medewerker uitgenodigd om zelf oplossingsmogelijkheden te bedenken om het probleem met de leidinggevende of in het werkoverleg op te lossen. De medewerker moet natuurlijk geen onzinnige of niet haalbare oplossingen aandragen, vandaar dat gevraagd wordt naar realistische oplossingen.

Indien de medewerker geen (realistische) oplossingsmogelijkheden aan kan dragen, kan de leidinggevende zelf mogelijkheden bedenken en die voorleggen. De vraag kan dan weer gesteld worden of daarmee het probleem volledig is opgelost. Indien dat niet het geval is, wordt gevraagd wat de belemmeringen zijn (vraag 4). Als het probleem kan worden verholpen met de door de leidinggevende voorgestelde oplossing, wordt de derde vraag gesteld.

Vraag 3: "Kan je die oplossingsmogelijkheid in dit team gebruiken?" Indien het antwoord "ja" is, dan kan de vraag gesteld worden waarom de medewerker er dan geen gebruik van maakt. Er kunnen dan twee soorten antwoorden gegeven worden, namelijk dat de medewerker zich belemmerd voelt of dat deze niet wist dat de oplossingsmogelijkheid gebruikt kon worden.

Vraag 4: "Welke belemmeringen verhinderen je om de oplossing te gebruiken?"

Belemmeringen kunnen dan alleen nog liggen in de persoon van de medewerker (ik durf het niet, ik kan het niet of ik wil het niet), in de organisatiecultuur (dat doen wij hier niet zo of dat hoort niet) of in de stijl van leidinggeven (de leidinggevende staat onvoldoende open voor suggesties).

Nadat bovenstaande vragen voor elk van de drie categorieën van oplossingsmogelijkheden zijn doorgenomen wordt duidelijk wat de oplossingsmogelijkheden zijn die gecreëerd kunnen worden om problemen in het werk te verhelpen. Een bijzondere situatie ontstaat wanneer bij geen van de drie categorieën van oplossingsmogelijkheden er mogelijkheden blijken te zijn om het probleem op te lossen. In feite is het oplossend vermogen van deze functie dan nihil. Wanneer in deze functie problemen ontstaan heeft de medewerker geen mogelijkheden om het probleem op te lossen. Om dat te veranderen moet de functie-inhoud worden veranderd. Dat betekent dat taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden opnieuw moeten worden vastgesteld³.

Het doel van de Leidraad Preventie is echter niet in de eerste plaats om te achterhalen met welke oplossingsmogelijkheden de uitgevallen medewerker of de medewerker met psychische klachten geholpen zou zijn, maar om te achterhalen welke structurele oplossingsmogelijkheden aan het gehele team of de afdeling aangereikt moeten worden om te voorkomen dat in de toekomst collega's eveneens last krijgen van het probleem⁴. Op dit punt moeten daarom de oplossingsmogelijkheden

³ In de definitieve versie van deze Leidraad Preventie kunnen suggesties gegeven worden voor het verbeteren van de functie-inhoud.

⁴ Uiteraard is het niet de bedoeling dat de leidinggevende de bevroegde medewerker in de kou laat staan. Hij kan, als deze nog aan het werk is, die oplossingsmogelijkheden aanbieden die het probleem van de medewerker verhelpen. Voor de aanpak van de klachten van

van de individuele medewerker naar het afdelingsniveau worden getild. Dit gebeurt in een afdelings- of teamoverleg. Stap 3 beschrijft wat daar gebeurt.

2.3 **Stap 3: Het vaststellen van de belangrijkste oplossingsmogelijkheden**

Reeds na één gesprek is het mogelijk om individuele oplossingsmogelijkheden naar groepsniveau te tillen. De leidinggevende kan gesprekken met meerdere medewerkers houden zodat voldoende materiaal om uit te kiezen voor handen is. De leidinggevende kan bijvoorbeeld vragen welke medewerkers van het team of de afdeling op vrijwillige basis, ter voorbereiding van het werkoverleg, de beslisbomen willen doorlopen. Voor medewerkers met beginnende psychische klachten kan dit nuttig zijn. Om te bepalen wat de belangrijkste oplossingsmogelijkheden zijn voor het team of de afdeling worden eerst de door medewerkers genoemde oplossingsmogelijkheden op een rij gezet. Het op een rij zetten gebeurt met het schema dat te zien is in figuur 4.



Figuur 4 Schema voor het vaststellen van de belangrijkste ontbrekende oplossingsmogelijkheden.

In dit schema staat het resultaat van gesprekken met vier medewerkers. Het schema geeft de ontbrekende oplossingsmogelijkheden weer die volgens deze medewerker aanwezig hadden moeten zijn, om te voorkomen dat zij psychische klachten ontwikkelden. Van belang is nu om die oplossingsmogelijkheden te vinden die de gehele afdeling behoeven voor het in de toekomst ontwikkelen van psychische klachten. Er dient dus een keuze gemaakt te worden voor die oplossingsmogelijkheden die bruikbaar zijn voor de gehele afdeling. Deze keuze wordt in het werk-

deze medewerker en de begeleiding terug naar het werk is er de Leidraad Aanpak verzuim om psychische redenen.

overleg gemaakt. In de figuur is duidelijk dat 'hoge taakeisen en verstoringen in het werk' en 'verstoorde omgang met collega's en leiding' de belangrijkste probleemgebieden zijn.

In dit overleg wordt besproken of de gesignaleerde problemen herkend worden door de anderen en dus ook voor hen een stressrisico vormen. Vervolgens wordt bezien welke van de in de gesprekken gesignaleerde oplossingsmogelijkheden het meest voor de hand liggen en welke belemmeringen het meest remmend zijn. Omdat iedereen meedenkt, kunnen voor de hand liggende oplossingen, die achteraf toch niet zo handig zijn, direct verworpen worden. Bovendien heeft een oplossing die met overleg wordt ingevoerd voldoende draagvlak. In het overleg kan tevens tot overeenstemming worden gekomen over het aantal en de prioritering van in te voeren oplossingen. Doorgaans moeten dat er niet teveel zijn.

Voorbeeld Wegrestaurant:

Henk de Koning is de manager van een druk bezocht wegrestaurant. Een van zijn medewerkers uit de bediening, Jan van Veen, heeft zich recent ziek gemeld met klachten van overspannenheid. Uiteindelijk heeft Jan zeven maanden niet kunnen werken. Henk de Koning is hiervan geschrokken. Behalve dat hij de situatie vervelend vindt voor Jan, heeft de vervanging veel geld gekost. En terugdenkend maakte Jan in de periode voordat hij ziek werd nogal wat fouten en was zijn service aan klanten minder goed dan het was. Henk wil daarom voorkomen dat iets dergelijks in de toekomst nogmaals gebeurt. Hij gebruikt daarom de Leidraad Preventie.

Henk vraagt aan Jan of hij hem mag 'aftappen' om te weten te komen wat er in het werk fout is gegaan waardoor Jan overspannen is geraakt. Aan de hand van figuur 1 concluderen Henk en Jan dat de stressproblemen met name te maken hadden met verstoringen in het werk. Hoewel er problemen waren met de balans werk-privé, één van Jan's kinderen vroeg meer aandacht vanwege leerproblemen, was dat niet het belangrijkste probleemgebied. De aandacht richt zich dus op de hoge taakeisen en verstoringen in het werk.

De Leidraad volgend vraagt Henk aan Jan bij welke taken het niet lukte aan de eisen van het werk te voldoen. Jan antwoordt daarop dat het met name niet lukte om klanten binnen een redelijke wachttijd hun bestelling te brengen. Klanten werden ongeduldig, begonnen hem steeds meer op te jagen en er ontstond een vervelende sfeer. Sommige klanten werden boos op Jan. Henk gaat na bij welke van de drie categorieën oplossingsmogelijkheden er lacunes waren. De beslisboom uit stap 2 doorlopend vraagt Henk aan Jan of hij zelf de wachttijd had kunnen verkorten. Jan antwoordt dat hij dat niet kon, hij had al alles gedaan om zelf de wachttijd te verkorten. Had hij dan samen met collega's de wachttijd kunnen verkorten? In theorie misschien wel, maar in de praktijk heb je je eigen wijk en heeft iedereen het meestal op hetzelfde moment druk. Had Jan dan het probleem van de lange wachttijd kunnen oplossen door met Henk te overleggen? Of het in het werkoverleg aan te kaarten? Jan antwoordt dat Henk er meestal niet is en als Henk er wel is, hij te druk bezig is om naar problemen te luisteren. Het werkoverleg wordt maar twee keer per jaar gehouden, waarbij de tijd grotendeels gevuld wordt door mededelingen van Henk. Op de vraag van Henk of Jan een suggestie heeft hoe het probleem dan is op te lossen antwoordt Jan dat het zou helpen als Henk af en toe aan het eind van zijn dienst eens zou vragen hoe het de afgelopen tijd op het werk ging. Dan had Jan bijvoorbeeld kunnen vertellen dat de drankjes best sneller door

de barman hadden kunnen worden klaargezet of dat de wijken niet eerlijk waren ingedeeld omdat de meeste klanten in zijn wijk bij het raam gingen zitten.

Nadat Henk met Jan gesproken heeft praat hij met Anja en Gerrit, twee medewerkers waarvan hij weet dat zij af en toe klagen over werkstress. Hoewel de problemen anders zijn, bij Anja gaat het om het omgaan met vervelende klanten en Gerrit is ontevreden omdat hij vaak pas op het laatste moment wordt ingeroosterd, blijkt ook bij hen dat zij vinden dat ze hun problemen met het werk hadden kunnen oplossen als Henk wat vaker beschikbaar was om problemen te bespreken.

Met deze feedback van Jan, Anja en Gerrit vraagt Henk in het volgende werkoverleg of problemen met lange wachttijden, lastige klanten en op het laatste moment inroosteren worden herkend. Het blijkt dat alleen het inroosteren op het laatste moment wordt herkend. Op de vraag of zij herkennen dat er weinig mogelijkheden zijn om werkproblemen op te lossen door ze met Henk te bespreken antwoordt een aantal dat zij werkproblemen meestal zelf of met collega's oplossen. Maar een kleine meerderheid mist inderdaad de mogelijkheid om problemen op te lossen door ze met Henk te bespreken.

Henk vraagt zich af hoe hij zijn medewerkers de mogelijkheid kan geven om problemen op te lossen door ze met hem te bespreken. Hij kan moeilijk de hele avond vragen hoe het met iedereen gaat. Bovendien moeten de medewerkers niet voor ieder wissewasje bij hem komen.

2.4 **Stap 4: Het vaststellen van kritische succesfactoren**

In stap 3 wordt duidelijk met welke oplossingsmogelijkheden de medewerkers van het team voortaan de problemen in het werk kunnen oplossen. Deze oplossingsmogelijkheden zijn echter nog niet specifiek en meetbaar. In stap 4 worden de ontbrekende oplossingsmogelijkheden vertaald naar specifieke en meetbare activiteiten. Die activiteiten worden zodanig gekozen dat ze doorslaggevend zijn voor het realiseren van de ontbrekende oplossingsmogelijkheid. Deze activiteiten worden daarom Kritische Succes Factoren (KSF) genoemd. De Leidraad Preventie helpt bij het formuleren van deze kritische succesfactoren.

De functie van kritische succesfactoren is om het sturen op het realiseren van resultaten eenvoudiger te maken. Kritische succesfactoren maken het voor het management eenvoudiger om de organisatie te sturen omdat de complexiteit van factoren die verantwoordelijk zijn voor eindresultaten, teruggebracht worden naar een beperkte set van kritische succesfactoren: factoren die van kritiek belang zijn voor het behalen van succes (het realiseren van de doelstellingen van de organisatie)⁵.

Kritische succesfactoren verschillen per organisatie. Wat kritisch is in de ene organisatie hoeft niet kritisch te zijn in een andere vergelijkbare organisatie. Het is daarom van belang dat de leidinggevende voor zijn afdeling een op maat gemaakte

⁵ De gedachte hierachter is dat enkele factoren van kritiek belang zijn voor het realiseren van de doelstelling. Zo geldt bijvoorbeeld voor een lunchroom dat de snelheid van leveren (de doorlooptijd) één van de kritieke factoren is voor het realiseren van de geplande omzet en is in de meeste fabrieken de bezettingsgraad de kritische succesfactor voor het maken van winst.

kritische succesfactor kan ontwikkelen. Voor het ontwikkelen van kritische succesfactoren wordt het visgraat diagram gebruikt in figuur 5.

In de kop van het diagram wordt het probleem beschreven wat door het team of de afdeling als meest belangrijke psychische probleem wordt gezien. Aan het eind van de graten staan de ontbrekende oplossingsmogelijkheden waarvan het team of



Figuur 5 Visgraat diagram voor het vaststellen van kritische succesfactoren

de afdeling heeft aangegeven dat het ontbreken van die oplossingsmogelijkheden problemen op het werk veroorzaakt. Dit zijn de uitkomsten van stap 3.

Om nu de kritische succesfactoren te vinden wordt steeds bij elke ontbrekende oplossingsmogelijkheid de vraag gesteld: “wat is er voor nodig om te zorgen dat de oplossingsmogelijkheid die nu ontbreekt in de toekomst niet meer ontbreekt”. Het antwoord op die vraag is de kritische succesfactor. Deze exercitie kan de leidinggevende zelf of in een teamoverleg uitvoeren.

Voorbeeld ontwikkelen kritische succesfactoren:

Henk (de manager van het wegrerestaurant uit het eerder genoemde voorbeeld) wil de visgraatmethodiek gebruiken om de ontbrekende oplossingsmogelijkheden te vertalen naar kritische succesfactoren. Hij vraagt zijn medewerkers om met hem daarover in het werkoverleg na te denken. Het team heeft aangegeven dat zij voldoende communicatie met Henk als de belangrijkste oplossingsmogelijkheid ziet voor het probleemgebied 'hoge taakeisen en verstoringen in het werk'. Henk vraagt het team welke oplossingsmogelijkheden er nog meer te bedenken zijn. Daarop komt het antwoord: voldoende vaardigheden en voldoende informatie. De oplossingsmogelijkheden worden in het visgraatdiagram aan het eind van een graat geplaatst. De vraag die Henk vervolgens al dan niet in een overleg met de afdeling kan stellen is: “wat is er voor nodig om te zorgen dat de oplossingsmogelijkheid

die nu ontbreekt in de toekomst niet meer ontbreekt". De antwoorden die door teamleden of door de Henk gegeven worden zijn de kritische succesfactoren. Immers volgens het team of Henk zijn deze factoren cruciaal voor het kunnen oplossen van het probleem.

Bijvoorbeeld in het geval van de ontbrekende oplossingsmogelijkheid 'communicatie met de leidinggevende' kan als cruciaal worden aangemerkt voor het wél aanwezig zijn van communicatie met de leidinggevende: 'functioneringsgesprekken'. Volgens het team zou het veel uitmaken als voor wie dat wil een kort gesprek kan worden aangevraagd met Henk waarin problemen met verstoringen in het werk kunnen worden besproken.

Bij de oplossingsmogelijkheid 'voldoende informatie' wordt als cruciaal aangemerkt voor het wél aanwezig zijn van voldoende informatie: 'het periodiek houden van een werkoverleg'. In het werkoverleg kan bijvoorbeeld duidelijkheid worden verkregen over bevoegdheden of over de wijze waarop het rooster tot stand komt. Een andere cruciale factor is: 'schriftelijke werkinstructies'. Deze antwoorden worden in de zwarte hokjes van het diagram gezet en zijn dus de kritische succesfactoren. Henk kan het aantal kritische succesfactoren terugbrengen door samen met het team uit het geheel van kritische succesfactoren de meest kansrijke te selecteren. Besloten wordt dat het functioneringsgesprek de belangrijkste kritische succesfactor is.

Met deze exercitie is in dit voorbeeld de complexe werkelijkheid waarin meerdere factoren er toe leiden dat hoge taakeisen en verstoringen in het werk niet opgelost kunnen worden, teruggebracht tot een beter te hanteren werkelijkheid met één kritische succesfactor. De volgende stap is nu om het beheersen van stressrisico's hanteerbaar te maken door te sturen op de kritische succesfactor. Van belang is daarbij dat de kritische succesfactor geformuleerd wordt in meetbare termen zodat ook daadwerkelijk vastgesteld kan worden of een KSF wordt gerealiseerd of niet. In het voorbeeld betekent het dat Henk samen met het team moet bepalen hoe vaak het functioneren moet worden besproken. Er kan bijvoorbeeld worden besloten dat een medewerker op Henk kan afstappen als er een probleem in het werk is. Besloten wordt dat Henk op één avond per week benaderbaar is voor het bespreken van werkproblemen.

In dit voorbeeld kan Henk voortaan sturen op het beheersen van psychische problemen door er op te letten dat hij daadwerkelijk één maal per avond aanwezig is en benaderbaar is voor het bespreken van werkproblemen.

2.5 **Stap 5: Kritische succesfactorenmonitoren en inzetten verbetercyclus**

In stap 4 van de Leidraad Preventie zijn meetbare kritische succesfactoren geformuleerd waarmee de leidinggevende zijn afdeling kan sturen om toekomstige psychische problemen te voorkomen. De volgende stap is om de kritische succesfactoren te borgen. Het borgen van de KSF gebeurt door de KSF op te nemen in de managementrapportage. Op dezelfde manier als leidinggevendenden gewend zijn om in hun managementrapportage of managementsystematiek de productie of de omzet te monitoren, zo kunnen zij in hun managementrapportage de vinger aan de pols houden wat betreft het beheersen van stressrisico's door de KSF daarvoor te monitoren. Het monitoren is een eenvoudige handeling en betekent niets anders dan dat

nagegaan wordt of inderdaad de KSF wordt gerealiseerd. In het voorbeeld: of Henk inderdaad één maal per week beschikbaar is voor het bespreken van werkproblemen.

Kritische succesfactoren kunnen direct gekoppeld worden aan prestatie-indicatoren. Dat kunnen zowel indicatoren over werknemers zijn (verzuim, verloop, uitval, medewerkerstevredenheid) als bedrijfseconomische indicatoren (kosten van verzuim of uitval, productiviteit, klanttevredenheid). In het eerder genoemde voorbeeld betekent dit dat de KSF 'één maal per week benaderbaar voor een functioneringsgesprek' zou moeten leiden tot een bijdrage aan de prestatie-indicatoren. In figuur 6 is aangegeven hoe kritische succesfactoren gekoppeld kunnen zijn aan prestatie-indicatoren.

Het monitoren van de prestatie-indicatoren over werknemers (ziekteverzuim, verloop uitval, medewerkerstevredenheid) houdt in dat wordt bijgehouden hoe hoog het verzuim, het verloop, uitval en tevredenheid zijn en wordt nagegaan of deze prestatie-indicatoren afwijken van de streefgetallen. Hetzelfde geldt voor de bedrijfseconomische prestatie-indicatoren.

Het betekent niet dat hiermee voor altijd in de preventie van psychische problemen is voorzien en geen verdere actie hoeft te worden genomen. Werksituaties zijn vaak te ingewikkeld om met één oplossing in één keer alles goed te kunnen organiseren. Bij afwijkingen van de KSF of de prestatie-indicator van het streefgetal kan een verbetercyclus worden ingezet door met behulp van een verbeterplan het halen van de streefgetallen alsnog te realiseren. Het verbeterplan hoeft niet in één verbetercyclus tot het gewenste resultaat te leiden. Vaak is het zo dat het oplossen van bepaalde problemen leidt tot het ontstaan van nieuwe problemen, die onverwacht naar voren komen. Met een goed doordacht plan waaraan iedereen heeft meegedacht, wordt de kans hierop al een stuk minder, maar het kan toch gebeuren. Als het realiseren van kritische succesfactoren niet lukt, dan kan nagedacht worden over nieuwe kritische succesfactoren. Misschien is de KSF niet haalbaar of zijn er andere problemen bijgekomen. Door continue bijstelling wordt een steeds beter inzicht verkregen 'aan welke knoppen de leidinggevende moet draaien' om psychische problemen te voorkomen. Uiteindelijk is het ook de bedoeling dat de resultaten van de verbetercycli leiden tot een verbetering van de bedrijfsvoering, door bijvoorbeeld een verlaging van de kosten door verzuim en verloop, een hogere productiviteit en meer klanttevredenheid. Figuur 6 brengt dit in beeld.



Figuur 6 Monitoren van kritische succesfactoren

2.6 Vragen over het instrument

Je moet eerst stap 1 tot en met 3 zetten om tot een kritische succesfactor te komen. Is het niet veel makkelijker om direct aan de leidinggevende een lijstje aan te bieden met mogelijke kritische succesfactoren waaruit hij kan kiezen?

Dat is een goed idee, maar een lijstje met KSF is niet voldoende om leidinggevendenden aan te sporen om preventief aan psychische problemen te werken. Wat van belang is dat het voor de leidinggevende duidelijk wordt wat de oorzaak-gevolg relatie is geweest tussen het ziek worden en de werksituatie. Als die relatie duidelijk wordt, dan ontstaat er een rationale om de werksituatie te verbeteren.

Wat moet een bedrijf of instelling doen als er geen mensen zijn met problemen of mensen die zijn uitgevallen? Als er geen mensen in de organisatie zijn die psychische problemen ervaren of zijn uitgevallen vanwege psychische klachten, dan zijn er waarschijnlijk ook geen stressrisico's. De resultaten van de RI&E kunnen dit bevestigen (of ontkrachten). Wanneer er geen stressrisico's zijn dan is het werk goed op orde en is er geen reden om preventieve maatregelen te nemen. Wanneer de RI&E wel stressrisico's aangeeft of wanneer werknemers hun psychische problemen niet uiten, dan kunnen leidinggevendenden van risicoafdelingen hun werknemers uitnodigen om samen de Leidraad Preventie te doorlopen.

Wat is de motor om de Leidraad Preventie te gaan gebruiken?

Het instrument begint bij mensen die klachten hebben of net uitgevallen zijn. Vaak is er bij leidinggevende een 'sense of urgency' om te voorkomen dat iets dergelijks nogmaals gebeurt ("dit overkomt mij geen tweede keer"). Een andere motor is de hanteerbaarheid van de oplossingen doordat toegewerkt wordt naar het formuleren van één of enkele kritische succesfactoren. Door het onderbrengen van de kritische

succesfactoren in de bestaande managementrapportages of systemen wordt aangesloten bij de gebruikelijke bedrijfsvoering. Dit bevordert het gebruik van de KSF omdat er geen nieuwe systemen gebruikt hoeven worden.

2.7 Uitsluitende omstandigheden

Wat doen we met psychisch zieke mensen of mensen met problemen thuis?

De Leidraad Preventie is gebaseerd op het voorkomen van psychische problemen die ontstaan op het werk. Vanzelfsprekend kunnen we het ontstaan van psychische stoornissen als depressie of angststoornis niet voorkomen. Die hebben vaak een heel andere oorzaak. Ook kunnen we het ontstaan van problemen in de privé-situatie van mensen niet voorkomen. Het overlijden van een gezinslid, een echtscheiding of kinderopvang zijn zaken van iedere persoon zelf. Wat wel kan is dat gekeken kan worden hoe met psychische stoornissen of problemen thuis rekening gehouden kan worden. Met andere woorden: hoe kunnen we ervoor zorgen dat deze mensen toch optimaal hun werk kunnen doen.

Wat doen we als de leidinggevende en de medewerker niet meer door één deur kunnen?

Voor de beide Leidraden geldt dat ze uitgaan van de gedachte dat de oplossing voor het probleem van psychische arbeidsongeschiktheid ligt bij de leidinggevende en de werknemer zelf. Zij zijn er verantwoordelijk voor en moeten niet in de gelegenheid worden gesteld de verantwoordelijkheid te verleggen naar stafdiensten of hulpverlenende professionals. De Leidraad Preventie berust evenals de andere Leidraad op wederzijds vertrouwen. Beide partijen moeten in een vertrouwelijk en open en eerlijk gesprek hun problemen en klachten kunnen weergeven. Maar bij een arbeidsconflict is het verstandiger het gesprek te laten voeren door een buitenstaander, bijvoorbeeld iemand van de afdeling Personeel & Organisatie of door iemand van de Arbo-dienst. Een goede terugkoppeling door deze staffunctionaris of professional naar de leidinggevende én het afdelingsoverleg van de bronnen, de risico's die in dit geval tot klachten of uitval heeft geleid volgens de bovengeschetste stappen, is dan vereist.

Bijlage 1: Beslisboom voor het nagaan van ontbrekende mogelijkheden om problemen op te lossen

Mogelijkheden om het probleem zelf op te lossen				
1a	Heeft u mogelijkheden om <u>zelf</u> het probleem op te lossen (zonder anderen in te schakelen)?	Ja →	3a I) Is daarmee het probleem volledig opgelost?	Ja → geen resterende problemen
	Nee ↓		Nee, want ik voel mij belemmerd om de mogelijkheden te gebruiken → hokje 4a	Nee, de mogelijkheden zijn niet toereikend → hokje 2a
2a	Kunt u mogelijkheden bedenken om dit probleem zelf, zonder hulp van anderen, op te lossen?	Nee, → naar contactmogelijkheden	Heeft u mogelijkheden om samen met uw collega's het probleem op te lossen?	2b
	Ja (beschrijf) ↓			
3a	Kunt u deze mogelijkheden in deze organisatie gebruiken?	Ja →	Waarom maakt u er geen gebruik van?	Ik wist niet dat dat kon
	Nee ↓		Ik voel mij belemmerd om de mogelijkheden te gebruiken (→ hokje 4a)	
4a	Wat zijn de belemmeringen die u verhinderen uw autonomie te gebruiken?	Persoonlijke belemmeringen (ik kan het niet, ik wil het niet, ik durf het niet) →		

Mogelijkheden om het probleem met collega's op te lossen				
	Heeft u mogelijkheden om samen met uw collega's het probleem op te lossen?	Ja →	2b I) Is daarmee het probleem volledig opgelost?	Ja → geen resterende problemen
2b	Nee ↓		Nee, want ik voel mij belemmerd om de mogelijkheden te gebruiken → hokje 5b	Nee, er blijven nog regelproblemen over → hokje 3b
3b	Kunt u mogelijkheden bedenken om dit probleem samen met uw collega's op te lossen?	Nee, → naar organiserende taken	Nee, → (suggesties van de leidinggevende) → naar hokje 2b I	3c
	Ja (beschrijf) ↓			
4b	Kunt u deze mogelijkheden in deze organisatie gebruiken?	Ja →	Waarom maakt u er geen gebruik van?	4c
				Kunt u mogelijkheden bedenken om dit probleem via werkoverleg, of overleg met de leidinggevende op te lossen?
				Ik wist niet dat dat kon
				Waarom maakt u er geen gebruik van?
				Nee, er blijft nog regelproblemen over → hokje 4c
				Nee, want ik voel mij belemmerd om de mogelijkheden te gebruiken → hokje 6c
				Ja → geen resterende problemen
				3c I) Is daarmee het probleem volledig opgelost?
				Ja →
				Heeft u mogelijkheden het probleem via werkoverleg, of overleg met mij op te lossen?
				Nee ↓
				Veranderingen in de functie-inhoud (taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden)

Mogelijkheden om het probleem met de leidinggevende of in het werkoverleg op te lossen

Belemmeringen in de organisatiecultuur (het is 'not done' om deze mogelijkheid te gebruiken) →

	Nee ↓		Ik voel mij belemmerd om de mogelijkheden te gebruiken (→ hokje 5b)
5b	Wat zijn de belemmeringen die u verhinderen om het probleem samen met uw collega's op te lossen?	Persoonlijke belemmeringen (ik kan het niet, ik wil het niet, ik durf het niet)	
	Belemmeringen in de organisatiecultuur (het is 'not done' om deze mogelijkheid te gebruiken) →	Belemmeringen in de werksfeer (er is een oncollegiale werksfeer)	

	Ja (beschrijf) ↓	Nee, → (suggesties van de leidinggevende) → naar 3c		
5c	Kunt u deze mogelijkheden in deze organisatie gebruiken?	Ja →	Waarom maakt u er geen gebruik van?	Ik wist niet dat dat kon
	Nee ↓			Ik voel mij belemmerd om de mogelijkheden te gebruiken (→ hokje 6c)
6c	Wat zijn de belemmeringen die u verhinderen om het probleem via werkoverleg, of overleg met de leidinggevende op te lossen?	Persoonlijke belemmeringen (ik kan het niet, ik wil het niet, ik durf het niet) →		
	Belemmeringen in de organisatiecultuur (het is 'not done' om deze mogelijkheden te gebruiken)	Belemmeringen in de stijl van leidinggeven (de lg staat niet open voor suggesties)		