

Psychische
diversiteit op het
werk en de rol
van de werkgever:
**een literatuur
onderzoek**



**SAMEN
STERK
ZONDER
STIGMA**

OPENHEID
OVER
PSYCHISCHE
GEZONDHEID
WERKT

**ZIE
MIJ**



SAMENVATTING, CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

7.1 HET ONDERZOEK

Achtergrond

Arbeidsparticipatie leidt in het algemeen tot meer kwaliteit van leven. Dat geldt ook voor arbeidsparticipatie van mensen met een psychische aandoening. De meesten van hen hebben werk, maar zij moeten in veel gevallen een strijd leveren om dat werk te behouden.

Stigmatisering is één van de belangrijkste problemen die mensen met een psychische aandoening ervaren: zij worden vaak gemeden, gediscrimineerd en uitgesloten, ook op het werk.

Van de mensen met een ernstige aandoening heeft ongeveer 16 procent een betaalde baan. De arbeidsparticipatie van mensen met een lichte of matige aandoening is niet veel lager dan die van de rest van de beroepsbevolking. Ongeveer 20 procent van de beroepsbevolking heeft te maken met een lichte of matige psychische aandoening.

Werknemers met een psychische aandoening durven veelal niet open te zijn over hun aandoening uit angst gestigmatiseerd te worden. Werkgevers hebben daardoor niet de kans om er adequaat op te reageren. In deze situatie kost het veel werknemers met een psychische aandoening moeite om hun werk te behouden. Ze lopen op hun tenen of gaan juist onderpresteren. Dit leidt tot lagere productiviteit en uiteindelijk tot verzuim en uitval. Slechte werkomstandigheden kunnen daarbij ook psychische klachten veroorzaken of doen verergeren. Steeds meer werknemers ervaren werkstress. Op dit moment heeft een

derde van het verzuim een psychische reden.

Psychische aandoeningen zijn verantwoordelijk voor hoge werkloosheid, een hoog verzuim, presenteïsme en een hoge instroom in uitkeringen. Alleen al het verzuim kost de werkgevers naar schatting 2,7 miljard. Daarbij zijn de kosten van presenteïsme nog niet meegerekend. Behandeling is echter vaak goed mogelijk en effectief. Meer openheid op de werkvloer biedt werkgevers de kans om de juiste ondersteuning te bieden. Van een goed werkgeversbeleid voor psychische diversiteit hebben alle werknemers profijt.

Literatuurstudie

Dit rapport betreft een literatuurstudie uitgevoerd ten behoeve van het project Stigma & Werk van de Stichting Samen Sterk zonder Stigma. Deze stichting zet zich in voor een samenleving waarin iedereen open kan zijn over psychische aandoeningen door mensen bewust te maken van vooroordelen en de impact ervan.

Binnen het project Stigma & Werk worden werknemers met een psychische aandoening ondersteund om hun aandoening op de werkvloer bespreekbaar te maken. Werkgevers krijgen handvatten om op een constructieve manier met psychische diversiteit om te gaan. De activiteiten in het project moeten ertoe leiden dat werkgevers formeel beleid ontwikkelen voor werknemers met een psychische aandoening met als resultaat: lager ziekteverzuim, behoud van werk en hogere arbeidsparticipatie.

De literatuurstudie is gericht op factoren aan werkgeverszijde die een rol spelen bij het al dan niet open staan voor werknemers met een psychische aandoening en op strategieën om daar in positieve zin invloed op

uit te oefenen. 'Openstaan voor' kan zijn: het in dienst willen houden, deze groep expliciet meenemen in beleid, openheid over psychische aandoeningen op de werkvloer willen bevorderen of überhaupt de relevantie inzien van het onderwerp. Doel van de literatuurstudie is een onderbouwing van het activiteitenplan van Stigma & Werk en dit zo nodig aanvullen met nieuwe inzichten of strategieën.

De *vraagstelling* voor het onderzoek is:

1. Wat is de houding en het gedrag van werkgevers ten opzichte van werknemers met een psychische aandoening?
2. Wat is het gewenste gedrag van deze werkgevers ten opzichte van werknemers met een psychische aandoening?
3. Wat zijn strategieën om de houding en het gedrag van deze werkgevers in positieve zin te beïnvloeden?

In dit hoofdstuk geven we antwoord op de onderzoeksvragen. Het hoofdstuk kan tevens gelezen worden als samenvatting van het onderzoek. We sluiten af met enkele aanbevelingen.

7.2 WAT IS DE HOUDING EN HET GEDRAG VAN WERKGEVERS?

De eerste onderzoeksvraag gaat over de houding en het gedrag van werkgevers ten opzichte van werknemers met een psychische aandoening.

Aannames van werkgevers en andere sleutelpersonen op het werk

Uit de literatuur komt naar voren dat werkgevers, leidinggevenden en collega's vaak vooroordelen hebben over werknemers met een psychische aandoening. Ze worden daarbij beïnvloed door activiteiten en gedragingen van buiten de arbeidsorganisatie, zoals van de media, GGZ-hulpverleners, arbeidsconsulenten en de overheid. Werkgevers en anderen op het werk hebben de volgende aannames:

1. Werknemers met een psychische aandoening kunnen niet goed voldoen aan de eisen die het werk stelt.
2. Werknemers met een psychische aandoening zijn

gevaarlijk of vertonen onvoorspelbaar gedrag.

3. Een psychische aandoening is geen legitieme, wettelijk erkende aandoening.
4. Werk is stressvol en daarom niet gezond voor werknemers met een psychische aandoening.
5. Werknemers met een psychische aandoening in dienst houden kost de werkgever extra tijd en geld en is daarom een vorm van liefdadigheid.

Beelden zijn ongenueanceerd, maar er zijn wel degelijk verschillen

De aannames zijn ongenueanceerd. Toch blijkt dat er wel degelijk verschil bestaat in aannames, als in onderzoek onderscheid wordt gemaakt in diagnose of ernst van de aandoening. De beelden komen ook niet altijd overeen met de werkelijkheid. De intensiteit verschilt, afhankelijk van persoonlijke ervaringen met de doelgroep, geslacht, opleidingsniveau, educatie over psychische aandoeningen en de positie van de sleutelpersoon in de organisatie. Bedrijfsomvang en de sector waarin de werkgever opereert spelen ook een rol.

Specifieke context van werk

De impact van vooroordelen kan verschillen per functie en is ook afhankelijk van de positie in de organisatie. De literatuur maakt onderscheid in werkgevers, managers, vakbonden, collega's en werknemers met een psychische aandoening. Specifiek voor de werkcontext is dat er getwijfeld wordt aan de authenticiteit van psychische aandoeningen. Werkgevers zijn sterk gericht op productiviteit, kosten-baten en efficiency en maken zich daarom zorgen over extra kosten die werknemers met een psychische aandoening met zich meebrengen, bijvoorbeeld als gevolg van verzuim, werkaanpassingen, arbeidsongevallen en extra tijd die nodig is om administratieve zaken te regelen. Werkgevers willen hun leidinggevenden liever niet belasten met deze problematiek. Collega's en leidinggevenden maken zich zorgen over de werkprestaties van de doelgroep, vooral als ze van de doelgroep afhankelijk zijn voor het behalen van targets. In het buitenland bestaat er ook veel angst voor rechtszaken als gevolg van anti-discriminatie wetgeving.

Werknemers met een psychische aandoening kunnen negatieve overtuigingen over henzelf internaliseren en dat ondermijnt hun vermogen om het werk te behouden. Een groot dilemma is of ze de aandoening aan de werkgever onthullen. Ze staan er vaak alleen voor op het werk.



Werkaanpassingen moeten niet alleen beschikbaar komen voor werknemers met een psychische aandoening, maar voor alle werknemers die daar op enig moment behoefte aan kunnen hebben.

Weinig werkgevers en managers hebben voldoende kennis om een psychische aandoening te herkennen en vaardigheden om er goed mee om te gaan. Ze kennen vaak ook geen mensen met een psychische aandoening die hun werk net zo goed doen als andere werknemers of succesverhalen van andere werkgevers.

Stigmatisering leidt tot discriminatie op het werk

Stigmatisering op het werk uit zich in minder promotiemogelijkheden, fouten toeschrijven aan de aandoening, roddelen, subtiele vormen van uitsluiting en loonverschillen. Werknemers met een psychische aandoening maken weinig kans op contractverlenging, behoud van hun werk bij een reorganisatie of op (extra) inzet van de werkgever bij re-integratieprogramma's.

Het gevolg is dat veel werknemers niet durven te zeggen dat ze psychische klachten hebben, minder goed presteren of zich vaker ziek melden. Het gebrek aan openheid maakt het voor werkgevers lastig om problemen bij psychische diversiteit effectief aan te pakken.

7.3 WAT IS HET GEWENSTE WERKGEVERSGEDRAG?

De tweede onderzoeksvraag gaat over het gewenste gedrag, waaronder beleid van werkgevers ten opzichte van werknemers met een psychische aandoening.

Doorbreken vicieuze cirkel

Randvoorwaarde voor een goede inzetbaarheid bij psychische diversiteit is dat een aandoening bekend is bij de werkgever. Alleen dan kan hij eventueel benodigde werkaanpassingen doorvoeren. De vicieuze cirkel die werkgevers bevestigt in hun vooroordelen, moet dus doorbroken worden. Dat vergt empowering en ondersteunen van de werknemer die voor de aandoening moet durven uitkomen. Van de werkgever vraagt het goed diversiteitsbeleid, waaronder een inclusieve organisatiecultuur en een mentaal gezondheidsbeleid.

Diversiteitsbeleid

Diversiteitsbeleid zorgt ervoor dat optimaal gebruik wordt gemaakt van verschillen tussen werknemers, bijvoorbeeld als gevolg van ras, etniciteit, geslacht, leeftijd en gezondheid. Werkgevers benoemen gezondheid en psychische aandoeningen echter over het algemeen (nog) niet in hun definitie van diversiteit. Ook diversiteitsonderzoek richt zich nauwelijks op 'psychische aandoening' als aspect waarop medewerkers van elkaar kunnen verschillen.

Onderdelen van diversiteitsbeleid zijn onder andere een openlijk commitment van alle leidinggevenden, goede disability awareness trainingen en mentorschap om werknemers te helpen succesvol te worden in de organisatie. Maar werkgevers kunnen meer doen om de organisatie inclusief te maken. Voor het benutten van psychische diversiteit is een ondersteunende cultuur op de werkvloer cruciaal. Het gaat om openheid over de beperking van de werknemer, maar ook over de mogelijkheden. Emoties kunnen bespreekbaar gemaakt worden aan de hand van een dialoogmethodiek, een bijzondere gespreksvorm gericht op verdieping. Voor werknemers met een psychische aandoening zijn er hulpmiddelen om te bepalen of, bij wie en hoe 'uit de kast komen' het beste kan gebeuren.

Ook op organisatorisch niveau moeten de nodige condities gecreëerd worden. Dat betekent onder andere kritisch kijken naar prestatiebeloningen en incentives richten op integratie van werknemers met een psychische aandoening.

Werkaanpassingen moeten niet alleen beschikbaar komen voor werknemers met een psychische aandoening, maar voor alle werknemers die daar op enig moment behoefte aan kunnen hebben. Een belangrijke succesfactor bij inclusie is namelijk dat werkaanpassingen door collega's als rechtvaardig worden beschouwd.

Het managen van teams waarin ook medewerkers met een psychische aandoening werken, betekent een extra uitdaging voor de leidinggevende. Transformationeel leiderschap werkt het beste. Daarbij geeft de leidinggevende het goede voorbeeld, stimuleert hij medewerkers intellectueel, geeft hij richting aan teamvisie en -doelen en houdt hij tegelijkertijd ook goed rekening met de individuele behoeften van medewerkers.

Mentaal gezondheidsbeleid

Een mentaal gezondheidsbeleid bestaat uit maatregelen gericht op reductie van psychosociale risico's in het werk, het bevorderen van psychische gezondheid, verminderen van psychische klachten en bevorderen van terugkeer naar werk in geval van verzuim als gevolg van een psychische aandoening. Een mentaal gezondheidsbeleid is belangrijk omdat psychosociale risicofactoren in het werk zijn toegenomen. Een dergelijk beleid is goed voor alle werknemers, maar zeker ook voor werknemers met een psychische aandoening die extra gevoelig kunnen zijn voor werkstress. Er zijn nog weinig voorbeelden van goede programma's voor mentaal gezondheidsbeleid.

Werkgevers hebben maar een beperkt beeld van mogelijke werkaanpassingen die geschikt zijn voor mensen met een psychische aandoening. De bedrijfsarts heeft een belangrijke coachende en adviserende rol als het gaat om werkherleving van werknemers die verzuimen vanwege psychische klachten. Het blijkt dat bedrijfsartsen vaak worstelen met hun rol omdat werkgevers, met name leidinggevend, veelal onvoldoende de regie nemen. Bedrijfsartsen laten stressfactoren in de werksituatie vaak voor wat ze zijn, onder andere omdat zij hun invloed om daarin verandering aan te brengen, niet hoog inschatten.

7.4 WAT ZIJN STRATEGIEËN OM WERKGEVERS TE BEÏNVLOEDEN?

De derde onderzoeksvraag betreft strategieën om de houding en het gedrag van werkgevers ten opzichte van

werknemers met een psychische aandoening in positieve zin te beïnvloeden.

Er is nog weinig kennis over de specifieke context in Nederland

In binnen- en buitenland worden verschillende strategieën ingezet om het gedrag, waaronder beleid van werkgevers tegenover werknemers met een psychische aandoening (of ook andere werknemers) te verbeteren. Onder die strategieën vallen bijvoorbeeld aanpassingen van de wet- en regelgeving, stimulerende maatregelen, communicatiestrategieën en direct contact. De effecten zijn niet altijd positief of niet goed bekend. Alleen direct contact schijnt goed te werken. Om de juiste strategieën te kunnen ontwikkelen is veel meer kennis nodig van de Nederlandse context en effectieve wet- en regelgeving, stimulerende maatregelen en communicatiecampagnes voor werkgevers.

Wet- en regelgeving op het gebied van gezondheid en discriminatie

Kenmerkend voor Nederland is de verplichting voor werkgevers tot lange loondoorbetaling bij ziekte van werknemers (twee jaar). Dit heeft geleid tot een daling van het verzuim, maar heeft ook een negatief effect gehad op de baankans voor risicogroepen. Ondanks deze wet maken werknemers met een psychische aandoening weinig kans op (extra) inzet bij re-integratieprogramma's.

Ook anti-discriminatie wetgeving heeft niet altijd het gewenste effect. Met name in het buitenland is hier onderzoek naar verricht. Het blijkt dat veel werkgevers de wet eerder naleven om rechtszaken te vermijden dan dat ze het doen vanwege een positieve attitude tegenover psychische diversiteit.

De Nederlandse Arbowet legt bedrijven ook bepaalde verplichtingen op. Maar ondanks het feit dat bepaalde maatregelen verplicht zijn, neemt niet ieder bedrijf de maatregelen. Werkgevers blijken vooral 'gevoelig' voor wettelijke verplichtingen (al dan niet afhankelijk van de mate van handhaving), maar intrinsieke of extrinsieke motivatie en financiële motieven zijn ook belangrijke redenen om maatregelen wel of niet te nemen.

Stimulerende maatregelen, waaronder financiële prikkels en nudges

Er zijn weinig tot geen stimulerende maatregelen voor werkgevers met betrekking tot goed werkgeverschap voor

werknemers met een psychische aandoening. Wel zijn er financiële tegemoetkomingen zoals loonkostensubsidies. Of die effectief zijn, is echter zeer de vraag. Onderzoeken wijzen hooguit op een klein positief werkgelegenheidseffect.

Stimulerende maatregelen, zoals een belastingvoordeel, korting bij het gebruik van bewezen effectieve maatregelen, een prijs of een keurmerk kunnen het voor werkgevers aantrekkelijk maken om het gewenste gedrag te vertonen. Een mogelijkheid is ook om werkgevers die hun arbozaken goed op orde hebben, vrij te stellen van de verplichting tot loondoorbetaling van zieke of gehandicapte werknemers wanneer deze ziekte of handicap duidelijk niet door het werk is veroorzaakt. Dit soort maatregelen zou vooral effectief zijn bij intrinsiek gemotiveerde werkgevers.

Nudging is het op een slimme maar niet-dwingende wijze sturen van gedrag, door gebruik te maken van nieuwe gedragswetenschappelijk kennis over hoe mensen keuzes maken en de rol die informatie daarbij speelt. Mogelijk kan een nudge werkgevers een duwtje geven in de richting van diversiteitsbeleid of een goed mentaal gezondheidsbeleid. De WRR adviseert om met nudges te experimenteren waarvan het plausibel is dat ze een reële kans van slagen hebben.

Communicatiestrategieën en direct contact

Communicatiestrategieën en direct contact zijn onontbeerlijk bij het beïnvloeden van de beeldvorming. Met name communicatiecampagnes kosten echter veel geld en het duurt lang voordat effecten in de beeldvorming zichtbaar zijn. Uit onderzoek is inmiddels gebleken dat kennis en/of een positieve houding tegenover werknemers met een psychische aandoening niet automatisch leidt tot ander gedrag. Emoties spelen een grote rol bij stigma en alleen als een bepaalde boodschap een plaats krijgt in de dagelijkse conversatie op de werkvloer is er kans op een duurzaam effect. Groepsprocessen en direct contact zijn een belangrijk

aangrijpingspunt voor gedragsbeïnvloeding. Onderzoek bevestigt het belang van dialoogmethodieken die ervoor zorgen dat men met elkaar in gesprek gaat en blijft over onderlinge verschillen.

Bewustwording van urgentie

Werkgevers komen pas in actie als ze de noodzaak van maatregelen inzien en een zekere urgentie voelen. Dat betekent goed voorrekenen wat het kan opleveren als er meer openheid komt over psychische aandoeningen, werk aanpassingen worden gerealiseerd en werkstress wordt aangepakt (minder presenteïsme, minder verzuim). Het betekent ook uitleggen dat behandeling van mensen met een psychische aandoening in veel gevallen goed mogelijk is. Werkgevers bewust maken van de business case waarin kan worden aangetoond dat niets doen ook geld kost, kan daarbij helpen. Er zijn echter ook werkgevers waarbij een moreel appel mogelijk beter werkt dan een business case. Over de meerwaarde van diversiteit op de werkvloer zijn nog weinig 'harde' gegevens.

Ondersteuning voor werkgevers

De literatuur laat zien dat de problematiek en aanpak van stigma complex is en dat veel systemen van invloed zijn op de wijze waarop stigmatisering tot uitdrukking komt in arbeidsorganisaties. Dat er sprake is van stigmatisering op het werk ligt dan ook niet alleen aan de werkgevers. Het realiseren van een inclusieve organisatiecultuur is bovendien geen gemakkelijke opgave en het invoeren van een goed mentaal gezondheidsbeleid brengt de nodige kosten met zich mee (al levert het ook veel op). Werkgevers moeten daarom gemakkelijk een beroep kunnen doen op informatie, training, advies en praktische ondersteuning. De literatuur gaat weinig in op aanpakken die daarbij het beste werken. Een charter waarin werkgevers zelf in de lead zijn, kan succesvol zijn. Maar ook externe adviseurs die (gratis) ondersteunen of een telefonische hulplijn.

7.5 AANBEVELINGEN

Stichting Samen Sterk zonder Stigma heeft met het project Stigma & Werk tal van activiteiten opgezet om (1) werknemers met een psychische aandoening te ondersteunen bij het bespreekbaar maken van hun aandoening op de werkvloer en (2) werkgevers handvatten te geven om op een constructieve manier met psychische diversiteit om te gaan en formeel beleid te ontwikkelen (zie paragraaf 1.2). Aanvullend op deze activiteiten geven we de volgende aanbevelingen.

1. Ontwikkeling van een nudge

Het kan interessant zijn om te verkennen welke nudges werkgevers een duwtje in de goede richting kunnen geven, bijvoorbeeld richting diversiteitsbeleid, en deze vervolgens (laten) ontwikkelen. Daarbij is het van belang om zorgvuldig na te gaan wat beter is: een focus op psychische diversiteit of algemener framen bijvoorbeeld op werknemers met een gezondheidsprobleem of diversiteit in het algemeen. Doelgroepenbeleid kan bijdragen aan stigma en diversiteitsbeleid doet dat niet. Echter, bij diversiteitsbeleid kunnen bepaalde doelgroepen zoals werknemers met een fysieke of psychische aandoening vergeten worden. Juist een nudge kan ervoor zorgen dat deze doelgroep wel wordt meegenomen, en subtiel onder de aandacht van de werkgever wordt gebracht. Een nudge ontwikkelen hoeft helemaal niet zo ingewikkeld te zijn of veel te kosten. Bijvoorbeeld een instrument dat de werkgever inzicht geeft in de mogelijkheden van diversiteitsbeleid en wat nuttig is om als eerste op te pakken. Als daarbij wordt aangesloten bij zaken die voor werkgevers belangrijk zijn kan zo'n instrument een duwtje in de goede richting geven.

2. Aansluiting bij het Diversiteitscharter van de SER

Het plan voor een diversiteitscharter van de SER kan diversiteitsbeleid op de agenda krijgen bij werkgevers. Het is echter opvallend dat werknemers met een arbeidsbeperking of psychische aandoening daarin geen speciale aandacht krijgen en andere doelgroepen wel. Stichting Samen Sterk zonder Stigma kan er in samenwerking met werkgeversorganisaties voor zorgen dat psychische diversiteit nadrukkelijk ook aan bod komt waar sprake is van diversiteitsbeleid en andere activiteiten. Mensen met een psychische aandoening vormen immers een groep die veelvuldig wordt gediscrimineerd en uitgesloten. Zij worden vaak niet meegenomen in diversiteitsbeleid en -onderzoek.

3. Financiële tegemoetkoming voor werkgevers

Er wordt nogal wat gevraagd van werkgevers als het gaat om het bevorderen van een inclusieve cultuur, diversiteitsbeleid en een goed mentaal gezondheidsbeleid. De verwachting is dat het nemen van de juiste maatregelen hun veel kan opleveren, maar in elk geval op de korte termijn kan het ook veel kosten (denk alleen al aan de benodigde trainingen voor het personeel). Een tegemoetkoming in de kosten of een gratis aanbod van kwalitatief goede trainingen kan hen mogelijk over een drempel helpen. O&O-fondsen kunnen hier een belangrijke rol in vervullen. Uiteindelijk leveren duurzaam inzetbare werknemers met een psychische aandoening de hele samenleving veel geld op. Mogelijk zijn daarom meer partijen geïnteresseerd om werkgevers een

aanbod te doen (bijvoorbeeld verzekeraars).

4. Nader onderzoek

Psychische diversiteit op het werk is een vrij onontgonnen terrein. Veel onderzoek komt uit het buitenland. Het is belangrijk om psychische diversiteit ook voor de Nederlandse context goed te onderzoeken zodat strategieën en beleid daarop aansluiten. Daarom is nader onderzoek nodig naar de positie van werknemers met een psychische aandoening in Nederland, succesfactoren bij goed werkgeversbeleid en effectieve beïnvloedingsstrategieën. Veel vragen kunnen we nog niet (goed) beantwoorden, bijvoorbeeld:

- Welke combinatie van beïnvloedingsstrategieën werkt het beste gezien de Nederlandse context en gezien verschillen tussen werkgevers (bijvoorbeeld in motivatie of bedrijfsgrootte)?
- Wat voor incentives kunnen werkgevers inzetten om de integratie van werknemers met een psychische aandoening op de werkvloer te bevorderen?
- Wat levert een diversiteitsbeleid dat ook goed rekening houdt met werknemers met een psychische aandoening de werkgever op (business case)?
- Wat kunnen we leren van best practices van organisatiebeleid en succesvolle werknemers met een psychische aandoening?

Communicatie-
strategieën en direct
contact zijn
onontbeerlijk **bij het**
beïnvloeden van de
beeldvorming



COLOFON

November 2014

Drs. Aukje Smit in opdracht van Samen Sterk zonder Stigma

Redactie: Tekstase, Eexterveen

Design: Studio SAZZA

Druk: Drukkerij de Letter

Samen Sterk zonder Stigma

Stationsplein 125

3818 LE Amersfoort

www.samensterkzonderstigma.nl

Rapport en samenvatting kunt u downloaden via

www.samensterkzonderstigma.nl

DISCLAIMER:

Samen Sterk zonder Stigma juicht een zo breed mogelijke verspreiding van de kennis en aanbevelingen uit dit onderzoek toe. Wel stellen wij het zeer op prijs als u de bron duidelijk vermeld. Ook ontvangen wij graag feedback op het rapport.



**SAMEN
STERK
ZONDER
STIGMA**

OPENHEID
OVER
PSYCHISCHE
GEZONDHEID
WERKT

**ZIE
MIJ**

