

# Hoe mentaal weerbaar zijn uw werknemers?

**Een reorganisatie, hoge werkdruk, een conflict met een collega, problemen thuis. Elke werknemer heeft wel eens te maken met tegenslag. Hoe mentaal weerbaar zijn uw werknemers om met tegenslag om te kunnen gaan? En wat kunt u als werkgever doen om de weerbaarheid te vergroten?**



Mentale weerbaarheid gaat over veerkracht: de kracht om terug te veren na negatieve gebeurtenissen of een tegenslag. En het vermogen van werknemers om zich aan te passen aan onverwachte omstandigheden. Dat geldt zowel voor de privésituatie als voor de werkomgeving.

## **Buffer tegen stress**

Onderzoek laat zien dat mentaal weerbare werknemers meer bevlogen zijn en zich meer betrokken voelen bij uw organisatie. Daarnaast ervaren zij minder stress bij hoge taakeisen, zoals het halen van deadlines. Veerkracht vermindert dus de ervaren belasting in het werk en vormt een buffer tegen stress. Ook presteren mentaal weerbare medewerkers beter en hebben zij een positiever zelfbeeld. Mentale weerbaarheid is daarom een

belangrijke voorwaarde om gezond en gemotiveerd aan het werk te blijven.

## Hoe u mentale weerbaarheid kunt vergroten

Het goede nieuws is dat mentale weerbaarheid of veerkracht een vaardigheid is die u kan ontwikkelen. Er zijn dus knoppen om aan te draaien om de veerkracht van werknemers te vergroten en hun buffer tegen stress te versterken. Dat kan op individueel, maar ook op groeps- of organisatieniveau.

### Wat kunt u doen op organisatieniveau?

1. Zorg voor hulpbronnen zoals **sociale veiligheid en steun van de leidinggevende**. Ondersteunende relaties, ook op het werk, bieden een vangnet bij tegenslagen. Ook een sociaal veilige werkomgeving – een omgeving waarin werknemers respectvol met elkaar omgaan en zichzelf kunnen zijn - heeft een positief effect op de mentale weerbaarheid van werknemers. Uw leidinggevendenden spelen een belangrijke rol in het creëren van deze omgeving. Zij doen er goed aan om hun waardering naar werknemers uit te spreken.
2. Zorg voor werkinhoudelijke bronnen zoals **ontwikkelmogelijkheden, gevoel van competentie en betekenis in het werk**. Als uw medewerkers zich kunnen ontwikkelen in hun werk, het gevoel hebben zinvol of betekenisvol werk te doen en het werk aankunnen, zal hun mentale weerbaarheid hoger zijn.

Nog meer tips om de mentale weerbaarheid van uw werknemers te vergroten? [U leest ze hier](#).

Leidinggevendenden spelen een sleutelrol in het creëren van een sociaal veilige werkomgeving binnen uw bedrijf. Wilt u hen handvaten bieden om signalen van ongewenst gedrag te laten herkennen of gesprekstechnieken aanleren om (on)gewenst gedrag met medewerkers te bespreken? Schrijf ze dan in voor de training '[Creëer een sociaal veilige werkomgeving](#).'

## Risico's voor mentale weerbaarheid

En wat als die sociale veiligheid en steun er juist niet zijn? Ongewenst gedrag zoals werkdruk heeft een negatieve invloed op veerkracht. Veerkracht werkt wel als een buffer om werkdruk-gerelateerde stress te verzachten, maar op de lange termijn vermindert veerkracht bij aanhoudend ongewenst gedrag.

## Verzuim verlagen

Gezonde werknemers maken een gezonde onderneming. Het verminderen of zelfs voorkomen van verzuim is van groot belang voor uw bedrijfsvoering. Maar wat is verzuim precies en wie kunnen u helpen verzuim terug te dringen of voorkomen? Lees er hier alles over.

- [Wat is verzuim?](#)
- [De kosten van verzuim](#)
- [Verzuim door psychische klachten](#)
- [Verzuim door werkstress](#)
- [Verzuim en vakantie](#)
- [Verzuim voorkomen](#)
- [Wie helpen om verzuim te voorkomen?](#)
- [Eigenrisicodragerschap](#)



## Wat is verzuim?

Verzuim houdt in dat een werknemer niet op het werk verschijnt en hiervoor 'ziekte' als reden opgeeft. Een [ziekmelding](#) kan voor een korte periode zijn, bijvoorbeeld vanwege griep of migraine, maar kan ook langer duren. Op deze pagina komen zowel lang- als kortdurend verzuim aan bod.

### Kort (frequent) verzuim

Ongeveer een vijfde van de totale verzuimkosten wordt veroorzaakt door kort verzuim. Het kan nu eenmaal voorkomen dat iemand griep krijgt, of bijvoorbeeld een migraineaanval. Meldt

een werknemer zich regelmatig voor een korte periode ziek, dan is het verstandig hier met hem over in gesprek te gaan. Langdurend verzuim wordt namelijk vaak vooraf gegaan door frequent kort verzuim. U kunt dit helpen voorkomen door [kort frequent verzuim](#) bespreekbaar te maken binnen uw bedrijf. Mogelijk heeft uw medewerker geen echte klik met zijn werk of is er een slechte werk-privébalans.

### **Langdurend verzuim**

Er is sprake van [langdurend verzuim](#) als uw werknemer zes weken of langer uitvalt. De [bedrijfsarts](#) bekijkt de situatie, stelt een probleemanalyse op en geeft een richtinggevend advies. Hiermee kunt u – samen met uw werknemer – afspraken maken over mogelijke werkzaamheden. Ook maakt u samen een [Plan van aanpak](#), waarin u beschrijft hoe u de re-integratie voor u ziet.

Vanaf 42 weken ziekte moet u een melding doen bij het UWV. Komt het zo ver dat uw werknemer twee jaar ziek is, in die periode niet heeft kunnen werken en ook geen zicht heeft op herstel? Dan mag u toestemming aanvragen voor ontslag.

### **Wet verbetering poortwachter**

Werkgevers en werknemers hebben een aantal verplichtingen, die al beginnen in de week van de verzuimmelding. Deze zijn vastgelegd in de [Wet verbetering poortwachter](#).

### **Training Regels en verplichtingen bij ziekmeldingen**

Vergroot uw kennis en kunde op het gebied van de Wet verbetering poortwachter en regels rondom ziekmelden. In deze praktische training van één dag leert u alles over omgaan met ziekmeldingen tot en met het tweede ziektejaar.

[Meer informatie](#)

### **De kosten van verzuim**

Eén verzuimdag [kost](#) volgens TNO gemiddeld 250 euro. U betaalt het [loon](#) (deels) door, moet vervanging regelen voor uw zieke werknemer en leidt waarschijnlijk omzet- en/of productieverlies.

Ook moet u - afhankelijk van uw contract met de arbodienst - in het geval van langdurend verzuim rekening houden met kosten voor verzuimbegeleiding en re-integratie. U kunt de kosten van verzuim beperken door tijdig in te grijpen en te zorgen dat uw werknemer [snel de juiste hulp](#) krijgt.



### [Loondoorbetaling en verzuim](#)

Als uw werknemer ziek is, bent u samen met uw werknemer verantwoordelijk voor zijn re-integratie en betaalt u zijn loon minimaal twee jaar door.

## **Verzuim door psychische klachten**

Ruim een derde van het langdurend verzuim binnen het mkb heeft een [psychische achtergrond](#). Dat aandeel stijgt al jaren. Het duurt bij werknemers die verzuimen met psychische klachten ook nog eens steeds langer voordat ze weer aan het werk zijn; gemiddeld 293 dagen. In 2018 was dit 220 dagen en in 2016 nog 167 dagen. Deze stijging wordt met name veroorzaakt door het stressgerelateerd verzuim ( 25% van het langdurend verzuim).

Als u psychisch verzuim in een vroeg stadium herkent en adequate hulp inschakelt, kan dat een flinke verkorting van de verzuimduur opleveren en dus ook een [flinke besparing](#) op de kosten.

## **Verzuim door werkstress**

Verzuim door stress kan inderdaad een grote impact hebben. Een werknemer met een [burn-out](#) bent u gemiddeld ruim 9 maanden kwijt. Het goede nieuws is: u kunt verzuim door stress en psychische klachten voorkomen door vroegtijdig de [signalen te herkennen](#) en aan te pakken.

Om werkstress te verminderen, is het van belang om in te zetten op dat waar werknemers energie van krijgen. Deze energiebronnen zorgen ervoor dat de werknemer beter met de ervaren werkdruk en werkstress omgaat. U leest er [hier](#) meer

over. Het alleen verlagen van de werkdruk voorkomt geen burn-out, blijkt uit onderzoek. Hiermee hangt samen dat het ook kan helpen als u [bevlogenheid](#) stimuleert.

## **Bevlogenheid**

Bevlogen werknemers kunnen beter omgaan met bijvoorbeeld werkstress. Bevlogenheid onder uw medewerkers kan verzuim helpen voorkomen. [Bevlogen](#) werknemers maken minder fouten, hebben minder ongelukken, zijn productiever, innovatiever en creatiever. Ze voelen zich betrokken, ervaren een hogere werktevredenheid en hebben minder last van werkstress.

## **Arbeidsconflict en verzuim**

Het komt ook voor dat een werknemer zich ziek meldt als hij een verschil van mening heeft met zijn werkgever, een [arbeidsconflict](#) genoemd. Als dit u overkomt, is het belangrijk om hierover in gesprek te gaan met uw werknemer. Houdt hij vast aan zijn ziekmelding, plan dan zo snel mogelijk een gesprek in bij de bedrijfsarts. Alleen de bedrijfsarts kan bepalen of de werknemer al dan niet ziek is om medische redenen.

Om [het conflict op te lossen](#), kunt u een (externe) bemiddelaar inschakelen, zoals een mediator of bedrijfsmaatschappelijk werk. Uiteraard hoeft u hier niet pas op in te zetten als een werknemer zich heeft ziekgemeld. Het liefst bent u de ziekmelding voor.

## **Verzuim en vakantie**

Om binnen uw bedrijf helder te hebben wat de regels zijn rond [ziekte tijdens de vakantie](#), is het verstandig om hierover regels in uw verzuimreglement op te nemen. Wil uw zieke medewerker op vakantie, dan adviseren wij u om hierover in ieder geval advies in te winnen bij de bedrijfsarts.



[Regels voor grensarbeiders rond verzuim](#)

Voor een grensarbeider moet u met andere regels rekening houden rond arbeidsvoorwaarden en verzuim. Wij zetten 9 belangrijke vragen én antwoorden op een rij.

## Verzuim voorkomen

Om verzuim te verlagen en te voorkomen is het essentieel dat [u goed omgaat met kort frequent verzuim](#). Daarnaast zijn er vanuit de Arbowet diverse middelen die ervoor zorgen dat uw werknemers gezond en veilig kunnen werken.

### Arbodienst

Uw [arbodienst](#) speelt een belangrijke rol bij het voorkomen en verlagen van verzuim. Kerntaak van de arbodienst is om werkgevers en werknemers te helpen bij hun arbeidsomstandighedenbeleid en verzuimbeleid. Met een goed beleid kunt u verzuim voorkomen. Bijvoorbeeld doordat u de risico's binnen uw bedrijf inzichtelijk maakt via een [Risico-inventarisatie en -evaluatie](#), en doordat de gezondheidsrisico's in kaart worden gebracht via een [Preventief medisch onderzoek](#).

Het bekendst is de arbodienst van de verzuimbegeleiding. Bij de begeleiding van zieke werknemers is het namelijk verplicht om u te laten bijstaan door een bedrijfsarts. Maar de bedrijfsarts speelt ook een belangrijke rol bij het beperken en voorkomen van verzuim. Hierover later meer.



### [Verzuimabonnementenkieser](#)

Bekijk hier welk verzuimabonnement het beste past bij uw onderneming.

### Verzuimbegeleiding

Een goede [verzuimbegeleiding](#) is cruciaal voor een snelle, verantwoorde re-integratie en voor het zoveel mogelijk beperken van de duur van het verzuim. Zoals gezegd bent u [wettelijk verplicht](#) u bij de begeleiding van zieke werknemers te laten

bijstaan door een bedrijfsarts. Die stelt na de ziekmelding binnen zes weken een Probleemanalyse en advies op, waarmee u en uw werknemer een Plan van aanpak kunnen maken voor de re-integratie. Een [casemanager](#), bij ArboNed is dat de procesregisseur of re-integratie- en preventie-adviseur, zorgt ervoor dat alle stappen in de verzuimbegeleiding zorgvuldig en op tijd worden doorlopen.

## **Verzuimbeleid**

Een [goed verzuimbeleid](#) kan u helpen het verzuim te verlagen. In een verzuimbeleid staat hoe uw organisatie omgaat met verzuim, de te volgen stappen bij een ziekmelding (het verzuimprotocol) en de rechten en plichten van werkgever en werknemer.