

# Stress: een groeiend organisatievraagstuk

De cruciale rol van leidinggevenden bij het voorkomen van stressgerelateerd verzuim



**Stress op de werkvloer neemt toe. Het aantal medewerkers dat uitvalt door psychische klachten stijgt al jaren. Organisaties vragen zich steeds vaker af: wat kunnen wij doen om dit te voorkomen? In deze whitepaper lees je welke factoren bijdragen aan ongezonde (werk)stress én welke kennis en vaardigheden leidinggevenden nodig hebben om stress effectief te verminderen.**

Stress is *geen* individueel probleem. Het is een organisatievraagstuk dat vraagt om proactief handelen. Investeren in preventie is niet alleen menselijk, maar ook financieel verstandig.

De mentale gezondheid van veel mensen in Nederland staat onder druk<sup>1</sup>. Het verzuim door psychische klachten, zoals overspannenheid en burn-out, is de afgelopen jaren fors toegenomen. Uit data van HumanCapitalCare blijkt dat verzuim door stressgerelateerde klachten in vijf jaar tijd met 43% is gegroeid<sup>2</sup>. Vooral jongeren zijn kwetsbaar<sup>3</sup>.

Voor werkgevers betekent dit niet alleen hogere kosten, maar ook een domino-effect: de druk op de rest van het team neemt toe.

Van leidinggevenden wordt steeds vaker verwacht dat zij die druk verlichten, medewerkers opvangen en begeleiden. Bij HumanCapitalCare zien we deze dynamiek terug in zowel de spreekkamer als in onze trainingen. Leidinggevenden willen hun team ondersteunen, maar ervaren zelf ook veel druk en onzekerheid over hoe ze dit het beste kunnen aanpakken.

## 1 Waaron krijgen we psychisch verzuim door stress niet onder controle?

Stress is complex. Het ontstaat door persoonlijke én werkgerelateerde factoren en door snelle veranderingen in werk. Maatschappelijke, economische en technologische transitie vergroten de spanning op de werkvloer<sup>4</sup>. Daar kunnen financiële zorgen, mantelzorg en een afnemend gevoel van veiligheid bijkomen. Volgens Schaufeli is dit geen nieuw probleem: in eerdere tijden noemden ze het geen stress, maar bijvoorbeeld neurasthenie<sup>5</sup>.

Hoewel werkgevers wettelijk verplicht zijn om stress door werk te voorkomen, blijft een effectieve aanpak vaak uit. Stress wordt nog te vaak gezien als een probleem van de medewerker. Daarmee wordt de invloed van organisatiefactoren nog onvoldoende belicht.

Een meerdimensionale, op maat gemaakte aanpak is nodig, met continue aandacht voor mentale gezondheid<sup>6</sup>. Stress is namelijk niet statisch: het fluctueert, kent uiteenlopende oorzaken en manifesteert zich op verschillende manieren. Soms ontstaat het door externe druk, soms door interne overtuigingen of sociale spanningen. Juist omdat stress zo veranderlijk en veelzijdig is, vraagt het om meer dan alleen het aanpassen van omstandigheden. Het erkennen van deze dynamiek is essentieel om duurzaam functioneren mogelijk te maken – door heldere kaders te bieden én ruimte te creëren voor veerkracht en emotionele balans.

## 2 Wat helpt?

Leidinggevendens spelen een cruciale rol bij het signaleren en verminderen van ongezonde stress op de werkvloer. Toch ervaren veel leidinggevendens deze verantwoordelijkheid als lastig. Waarom? Vaak ontbreekt kennis over stress en stressklachten, herkennen ze gedragsveranderingen niet altijd en vinden ze het moeilijk om stress bespreekbaar te maken<sup>7</sup>. Daarnaast is er vaak te weinig tijd en ruimte om hier aandacht aan te geven.

Veel leidinggevendens worstelen met stress in hun team. We zien ook leidinggevendens die wél grip krijgen op stress in hun team. Wat kenmerkt hen?

- **Zelfinzicht als basis:** Ze begrijpen welke factoren en overtuigingen stress veroorzaken – bij zichzelf én bij hun medewerkers.
- **Een open en veilig werkklimaat:** Ze creëren een omgeving waarin mentale gezondheid, motivatie en verbeterpunten regelmatig besproken worden. Het kennen van je teamleden is daarbij essentieel.
- **Gerichte invloed uitoefenen:** Ze weten waar ze kunnen ingrijpen om stress te verminderen en een gezonde werkomgeving te bevorderen.

## 3 Stress op het werk is beïnvloedbaar

Ongezonde stress ontstaat vooral door een disbalans tussen hulpbronnen en taakeisen. Het Job Demands-Resources (JD-R) model is een veelgebruikt theoretisch kader in de arbeids- en organisatiepsychologie dat helpt om werkstress en motivatie te begrijpen<sup>8-10</sup>. Het model stelt dat elk beroep unieke stressoren en energiebronnen kent die invloed hebben op welzijn en prestaties van medewerkers. Leidinggevendens die zich hiervan bewust van zijn en er invloed op uitoefenen kunnen uitval door stress voorkomen.

Energiebronnen zijn bijvoorbeeld sociale steun van collega's of leidinggevende, ontwikkelingsmogelijkheden, autonomie, taakduidelijkheid en werkvariatie. Voorbeelden van stressoren zijn hoeveelheid werk en werktempo, emotionele belasting, cognitieve belasting en ongewenst gedrag.

Zo kun je een hoge emotionele belasting in werk beter hanteren als je veel sociale steun ervaart in werk<sup>11,12</sup>.

Het is dus belangrijk om als leidinggevende samen met de medewerker energiebronnen positief te beïnvloeden. Niet iedereen ervaart werk op dezelfde manier. Persoonlijke hulpbronnen – zoals vitaliteit, gezondheid, persoonlijkheid en coping vaardigheden<sup>13</sup> – bepalen hoe iemand met stress omgaat. Ook privéproblemen, zoals een rouwproces, kunnen de draagkracht verlagen. Door een rouwproces kan bijvoorbeeld de draagkracht en flexibiliteit van een werknemer afnemen. Een tijdelijke aanpassing in taken en het intensiveren van samenwerking met collega's kan ervoor zorgen dat een medewerker in rouw zich gesteund voelt. Zo voorkom je uitval en vergroot je veerkracht.

#### ④ Een deel van het verzuim door stress heeft te maken met motivatie: hoe zit dat?

Motivatie is een krachtige beschermer tegen stressklachten. Als je werk interessant is, kun je meer druk aan. Maar niet alle vormen van motivatie zijn even waardevol<sup>14</sup>. Vooral motivatie die voortkomt uit persoonlijke overtuiging en intrinsieke interesse zorgt voor meer welzijn, betere prestaties en duurzame inzetbaarheid<sup>15</sup>.

Bovendien bevordert intrinsieke motivatie de zelfregulatie. Werknemers, die intrinsiek gemotiveerd zijn, zijn eerder geneigd om hun gedrag actief te sturen. Ze nemen verantwoordelijkheid ten aanzien van hun werk en ook ten aanzien van hun gezondheid<sup>16</sup>.

#### ⑤ Drie knoppen voor intrinsieke motivatie

Om werkmotivatie te verbeteren kan er gestuurd worden op drie belangrijke psychologische basisbehoeften: autonomie, verbondenheid en competentie.

- **Autonomie:** betreft het gevoel dat je zelf keuzes kunt maken en invloed hebt op je werk.
- **Verbondenheid:** betreft het gevoel van sociale verbinding en steun op de werkvloer.
- **Competentie:** betreft het gevoel dat je bekwaam bent en kunt handelen. Wanneer deze worden vervuld ontstaat er intrinsieke motivatie<sup>15</sup>.



#### ⑥ Psychologische veiligheid als randvoorwaarde om stress te kunnen bespreken

Om stress bespreekbaar te maken, is psychologische veiligheid cruciaal. Dit betekent dat medewerkers ideeën, fouten en zorgen kunnen delen zonder angst voor oordeel<sup>17</sup>. Voor het bespreken van kwetsbare onderwerpen als mentale gezondheid en werkdruk en het sturen op intrinsieke motivatie is een open en veilige werksfeer randvoorwaardelijk. Regelmatige gesprekken tussen werknemers en hun leidinggevende zijn daarbij behulpzaam<sup>18</sup>. Om dit op een psychologisch veilige manier te doen moet de waarde en het belang van (mentale) gezondheid echt worden begrepen<sup>16</sup> en dienen overtuigingen ten aanzien van stress positief en constructief te zijn. Wat daarin helpt is een leidinggevende die zich kwetsbaar kan opstellen, die stress serieus neemt en snapt hoe complex stress kan zijn. De organisatie kan leidinggevendenden helpen hier verantwoordelijkheid in te nemen door mentale gezondheid op te nemen in visie en strategie van HR en bedrijf<sup>16,18</sup>.

#### ⑦ Vroegtijdige signalering van stress

Uit onderzoek blijkt dat er drie vroege signalen zijn die sterk voorspellend zijn voor uitval: piekeren, lusteloosheid en gespannenheid<sup>19</sup>. Deze symptomen treden vaak op vóór een ziekmelding en kunnen dus dienen als alarmsignalen voor leidinggevendenden en bedrijfsartsen. Als je ze herkent en weet hoe je moet handelen, kun je verzuim verkorten of zelfs voorkomen<sup>18-20</sup>.

## 8 Hoe bevorder je de mentale gezondheid van je team?

Mentale gezondheid en veerkracht tegen stress vragen om een meerdimensionale aanpak. Het begint bij een positieve en veerkrachtige mindset waarin organisatie, leidinggevend en medewerkers samen verantwoordelijkheid nemen voor gezond werken en mentaal welzijn<sup>4</sup>. Niet machteloos toekijken, maar ruimte creëren voor handelingsbekwaamheid: het vermogen om actief bij te dragen aan oplossingen en herstel.

Leidinggevend hebben hierin een cruciale positie. Ze zijn niet alleen het voorbeeld, maar ook de schakel tussen beleid en praktijk. Hun houding en gedrag hebben directe invloed op het welzijn van medewerkers. Een leidinggevende die luistert, meedenkt en praktische hulp biedt, kan het verschil maken in het voorkomen en herstellen van stressklachten<sup>21,22</sup>. Door tijdig hersteltijd te faciliteren<sup>23,24</sup> —zoals het stimuleren van pauzes, het verminderen van prikkels<sup>25</sup> en het bewaken van de werk-privébalans—kan veel leed worden voorkomen. Dit is een dynamisch proces en vraagt om voortdurende aandacht en bijstelling<sup>26</sup>.

Jobcrafting kan ingezet worden om ervaren autonomie, verbondenheid en competentie bij werknemers te versterken. Dit gebeurt door het werk aan te passen naar de individuele behoeften van werknemers. Iedereen beleeft werk op een andere manier en gaat anders met werkstress en energiebronnen om. Het op maat aanpassen van het werk naar het individu noemen we jobcrafting<sup>27</sup>. Je kunt bijvoorbeeld:

- Andere taken laten doen die beter bij de medewerker passen of taken aanpassen.
- Samenwerken met andere collega's
- Op een andere manier leren kijken naar het werk, zodat het meer betekenis krijgt

Het doel van jobcrafting is om meer energie uit werk te halen. De medewerker gebruikt zijn/haar talenten, leert nieuwe dingen en ontwikkelt zichzelf. Dit zorgt voor meer werkplezier, meer motivatie en minder stress.



## 9 Stress bespreekbaar en hanteerbaar maken begint bij de leidinggevende

Om hun rol goed te vervullen, is het essentieel dat leidinggevend beschikken over voldoende kennis, zelfinzicht en motivatie. Deze competenties komen niet vanzelf, maar kunnen ontwikkeld worden via training en begeleiding<sup>28</sup>. Zo bouw je aan een cultuur waarin mentale gezondheid een gedeelde verantwoordelijkheid is en iedereen zich gesteund voelt om veerkrachtig te blijven in een steeds veranderende werkomgeving.

Door zelfreflectie en bewustwording leren leidinggevend stress in hun team beter begrijpen en aan te pakken. Dit vergroot hun motivatie en handelingsbekwaamheid en haalt stress uit de taboesfeer. Het vraagt om nieuw gedrag – van leidinggevende, team én organisatie.

Want hoewel stress onderdeel is van werk en leven, is er genoeg te beïnvloeden om stress in ons voordeel te laten werken en ongezonde stress te voorkomen.

## Referenties:

1. Raad voor de Volksgezondheid en Samenleving: Mentale volksgezondheid onder druk 2025 <https://adviezen.raadrvs.nl/op-de-rem/>
2. Data HumanTotalCare 2026 <https://www.humancapitalcare.nl/artikelen/vrouwen-vallen-vaker-en-langer-uit-door-stress>
3. <https://www.rivm.nl/gezondheidsmonitors/jongvolwassenen/2024>
4. Götte B De toekomst van werk en leren. Wij Techniek 2022 <https://www.wij-techniek.nl/media/mjzhwvuz/de-toekomst-van-werk-leren-bart-gotte.pdf> [wij-techniek.nl]
5. Schaufeli W en Verolme J De burn-out bubbel: het echte verhaal 2022
6. Trimbosinstituut [Leidraad: Een organisatiebrede aanpak van mentale gezondheid op het werk - Trimbos-instituut](#)
7. Gaillard A Stress, Productiviteit en gezondheid (2e ed.). Academic Service 2003
8. Bakker A., & Demerouti E.J. The Job Demands-Resources model: State of the art. Journal of Managerial Psychology, 2007: 22, 309-328. [https://www.arnoldbakker.com/files/ugd/0c8ba3\\_da189cde20de40da89754110cb8e9aae.pdf](https://www.arnoldbakker.com/files/ugd/0c8ba3_da189cde20de40da89754110cb8e9aae.pdf)
9. Schaufeli W Mentale energie en werk Evaluatie van JDR model door Schaufeli. De psycholoog jul/aug 2020 10-20. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/526.pdf>
10. Bakker AB Demerouti E & Sanz-Vergel A I Job demands-resources theory: Ten years later. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 2023: 10, 25-53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
11. van Hoffen MFA, Rijnhart JJM, Norder G, Labuschagne LJE, Twisk JWR. Distress, Work Satisfaction, and Work Ability are Mediators of the Relation Between Psychosocial Working Conditions and Mental Health-Related Long-Term Sickness Absence. J Occup Rehabil. 2021 Jun;31(2):419-430. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33074455/>
12. Margheritti S et al: Work Related Psychosocial Risk and Protective Factors Influencing Workplace Sickness Absence: A Systematic Literature Review; Journal of Occupational Rehabilitation 2025 <https://doi.org/10.1007/s10926-024-10265-0>
13. van Os J en Karbouniaris S Neurodiversiteit begrijpen in 33 vragen Lannoo Campus 2025
14. Van den Broeck A, Vansteenkiste M., De Witte H, Lens W, & Andriessen, M De zelf-determinatie theorie: Kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. Gedrag en Organisatie, 2009: 22(4), 316–335. <https://doi.org/10.5117/2009.022.004.002>
15. Ryan RM, & Deci EL Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. New York, NY: Guilford Publishing 2017.
16. Scheppingen, AR van. Fostering self-regulation in health in organisations. Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam 2014
17. Edmondson A The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth, 2018.
18. Claeys M, Van den Broeck, A., Houkes, I., & de Rijk, A. Line Managers' Perspectives and Responses when Employees Burn Out. Journal of Occupational Rehabilitation, (2024) 34(1), 169–179. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10926-023-10117-3> [link.springer.com]
19. van Hoffen MF, Twisk JW, Heymans MW, de Bruin J, Joling CI, Roelen CA. Psychological distress screener for risk of future mental sickness absence in non-sicklisted employees. Eur J Public Health. 2016 Jun;26(3):510-2. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/27037332/>
20. Ketelaar SM et al: Implementation of the Participatory Approach for Supervisors to Increase Self-Efficacy in Addressing Risk of Sick Leave of Employees JOOR 2017 Implementation of the Participatory Approach for Supervisors to Increase Self-Efficacy in Addressing Risk of Sick Leave of Employees: Results of a Cluster-Randomized Controlled Trial | Journal of Occupational Rehabilitation
21. MCW Joosen et al: Barriers and Facilitators for Return to Work from the Perspective of Workers with Common Mental Disorders with Short, Medium and Long Term Sickness Absence: A Longitudinal Qualitative Study; Journal of Occupational Rehabilitation (2022) 32:272–283 <https://doi.org/10.1007/s10926-021-10004-9>
22. HAN Handreiking voor werkgevers: blijven werken met psychische klachten 2022 [2.Handreiking-Blijven-werken-met-psychische-klachten-def-na-impact-evaluatie\\_mei2022.pdf](#)
23. Leidraad hersteltijd ISMA 2021 <https://stress-management-nl.org/wp-content/uploads/2021/09/20210714-Leidraad-voor-Hersteltijd-op-het-Werk-def1.pdf>
24. Sonnentag, S.). The Recovery Paradox: Portraying the Complex Interplay Between Job Leidraad hersteltijd op het werk ISMA-NL 32 Stressors, Lack of Recovery, and Poor Well-Being. Research in Organisational Behavior 2018; 38: 169-185. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2018.11.002>
25. Elke Geraerts: Focus is het nieuwe goud, Efficiënt werken en stressvrij leven in een wereld vol afleiding (2024), Lannoo
26. Nauta, A. & Van de Ven, C. Duurzame inzetbaarheid en leiderschap. In: Handboek Duurzame Inzetbaarheid (2022).
27. Tims, M., & Bakker, A.B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. SA Journal of Industrial Psychology, 36(2), 1–9
28. Dannheim I, Ludwig-Walz H, Kirsch H, Bujard M, Buyken AE, Richardson KM, Kroke A. Effectiveness of leader-targeted stress management interventions: A systematic review and meta-analysis Scand J Work Environ Health 2025;51(4):265-281 <https://doi.org/10.5271/sjweh.4219>