spdi Sociale partners samen voor duurzame inzetbaarheid

AWVN FNV CNV

Interventiewijzer

Aan de slag met mentale gezondheid op de werkvloer

Nut & noodzaak
Weet wat er te winnen is

Stress-signalen
Leer ze tijdig herkennen

Stress & werkfactoren
Begrijp de samenhang

Situatie-analyse
Verken risico's en kansen

Interventie-keuzes
Selecteer de juiste opties

Plan van aanpak
Ga doordacht aan de slag

Over deze werkwijzer

Leestips

Over deze werkwijzer

Iedereen wil met plezier en energie kunnen werken. Een goede mentale gezondheid draagt daaraan bij. Mentale gezondheid gaat over hoe mentaal fit, emotioneel stabiel en veerkrachtig je je voelt in je werk. Aandacht hiervoor levert veel voordelen op, voor zowel medewerkers als werkgevers.

Medewerkers kunnen door een goede mentale gezondheid meer werkplezier, minder stress en minder kans op uitval hebben, door bijvoorbeeld een burn-out. Het helpt om met voldoening en energie aan het werk te blijven, ook op de lange termijn tot aan de pensioengerechtigde leeftijd.

Voor werkgevers zorgt een gezonde werkcultuur voor gemotiveerde medewerkers, hogere productiviteit en minder verloop. Wist je dat gelukkige medewerkers zelfs zo'n 12% productiever zijn?[1]

Wil je de mentale gezondheid op de werkvloer verbeteren? Dan vraagt dat om bewuste keuzes: wat is nodig, wat werkt en wat kost het? Daarom is het waardevol als management, medewerkers, ondernemingsraden, vakbonden en arbo-professionals samen verkennen wat nodig is om mentale gezondheid te versterken en dit onderwerp bespreekbaar te maken.

Bewustwording, kennis opdoen én praktische toepassing

Deze interventiewijzer laat zien hoe je in 6 stappen bouwt aan een mentaal gezonde werkvloer. Tijdens deze stappen krijg je inzicht in het fenomeen stress en maak je kennis met de theorie achter mentale gezondheid. Daarnaast krijg je concrete handreikingen om de mentale gezondheid in jouw organisatie te verbeteren.

Voor wie is deze interventiewijzer?

De interventiewijzer is bedoeld als inspiratie voor management, ondernemingsraden, preventiemedewerkers, vakbonden, medewerkers en andere betrokkenen die met dit thema aan de slag gaan.

Dit lees je in de interventiewijzer:

- **Begrijp** het belang van aandacht voor mentale gezondheid op het werk
- **Herken** hoe stress ontstaat en welke signalen daarbij horen
- **Leer** over de invloed van werk op je mentale gezondheid
- **Verken** mentale gezondheidsrisico's en kansen
- **Versterk** jouw organisatie met 13 interventies
- **Doe** wat nodig is: ga samen aan de slag en blijf verbeteren

[1] University of Warwick. (2002).

Nut & noodzaak: weet wat er te winnen is

Aandacht voor de mentale gezondheid van medewerkers betekent aandacht hebben voor hen als mens. Ze voelen dat hun inbreng gewaardeerd wordt en dat ze ruimte krijgen om zich te ontwikkelen.

Voor werkgevers

Organisaties hebben hier veel bij te winnen. Mentaal gezonde medewerkers:

- werken met meer plezier en concentratie;
- leveren kwalitatief beter en efficiënter werk;
- zijn productiever;
- blijven langer bij de organisatie;
- hebben minder burn-outs en stressgerelateerd verzuim;
- trekken nieuw talent aan.

Met investeren in mentale gezondheid bespaar je bovendien op hoge vervangings- en re-integratiekosten. Volgens TNO (Arbobalans 2024) is meer dan de helft van de kosten die werkgevers in 2023 kwijt waren aan werkgerelateerd verzuim het gevolg van psychosociale arbeidsbelasting: € 4,9 miljard van in totaal € 8,3 miljard.

Voor medewerkers

Medewerkers zelf hebben het meeste baat bij aandacht voor mentale gezondheid. Het helpt je om je werk met energie en plezier te kunnen (blijven) doen. En om na werktijd energie over te houden voor je privéleven. In een mentaal gezonde werkomgeving ga je met plezier naar je werk en houd je dit makkelijker tot je pensioen vol.

Wist jij dit? Aandacht voor mentale gezondheid is verplicht.

Aandacht hebben voor de mentale gezondheid is niet vrijblijvend. De Arbowet verplicht werkgevers om psychosociale arbeidsbelasting te voorkomen of – als dat niet kan – zoveel mogelijk te beperken. Actief beleid helpt je niet alleen om aan de wettelijke plicht te voldoen, maar voorkomt ook juridische en reputatierisico's.

Stress-signalen: leer ze tijdig herkennen

Om mentale gezondheid op het werk te bevorderen, is het goed om te begrijpen hoe stress ontstaat en wat er gebeurt als spanning te lang aanhoudt. Met die kennis kun je signalen eerder herkennen en beter inspelen op wat medewerkers nodig hebben om goed te blijven functioneren.

Hoe ontstaat stress?

Iedere baan vraagt iets van je brein. Werk betekent denken, beslissen, problemen oplossen, samenwerken en presteren. Allemaal activiteiten die energie kosten. Een zekere mate van spanning hoort daar dus bij.

Dat is op zich gezond: het lichaam en de geest maken zich klaar om te presteren. Die spanning verdwijnt weer zodra de taak klaar is en er ruimte is voor ontspanning. Zo blijven lichaam en geest in balans.

Een korte periode van spanning is geen probleem. Integendeel: stress helpt om alert te zijn, te focussen of goed te presteren, bijvoorbeeld bij het afronden van een taak onder tijdsdruk of het geven van een presentatie.

Het wordt pas ongezond als spanning te lang aanhoudt en herstel uitblijft. Dat kan gebeuren bij voortdurend hoge werkdruk, te zware taken of een sociaal onveilige werkomgeving. Het lichaam krijgt dan te weinig tijd om te herstellen, waardoor klachten kunnen ontstaan zoals slaapproblemen, prikkelbaarheid of concentratieproblemen. Ook oude blessures, zoals rugpijn, kunnen weer opspelen. Zo kan langdurige stress ook voor lichamelijke problemen zorgen.

Als er niets verandert, kan dat leiden tot overspanning of burn-out. Dan lukt herstellen niet meer vanzelf: iemand voelt zich letterlijk opgebrand, verliest grip op de situatie en zelfs kleine taken kunnen dan al te veel zijn.

Wat verstaan we onder stress?

De meest gebruikte definitie van stress is: een toestand waarin iemand niet in staat is, of zichzelf niet in staat acht, om aan de eisen van de omgeving te voldoen.

Die ervaring is deels subjectief. Niet iedereen reageert hetzelfde op werkeisen. Wie het belangrijk vindt om goed te presteren, zal sneller spanning ervaren wanneer iets niet lukt. Iemand die er minder waarde aan hecht of geen negatieve gevolgen verwacht, ervaart minder stress.

Een voorbeeld: een medewerker die graag een goede indruk wil maken op zijn leidinggevende, voelt zich sneller gespannen bij een fout of gemiste deadline dan iemand die zich daar minder druk over maakt.

Bereiken van ‘flow’ in het werk

Het is belangrijk om werkdoelen zo te stellen dat ze haalbaar zijn, maar ook voldoende uitdaging bieden. Zo kun je je kennis en vaardigheden optimaal inzetten en levert het werk een prettige ervaring op. Dat gevoel van volledig opgaan in je werk wordt ook wel flow of bevlogenheid genoemd.

Zo herken je stress

Op het werk is het belangrijk dat zowel leidinggevenden als medewerkers stressklachten leren herkennen én erkennen. Door signalen van stress op tijd op te merken, kun je hulp vragen of aan iemand anders hulp bieden. Zo voorkom je dat het erger wordt.

Stress kan zich op verschillende manieren uiten:

- **Lichamelijk:** hartkloppingen, zweten, hoofdpijn, toenemende vermoeidheid.
- **Emotioneel:** onrust, prikkelbaarheid, onzekerheid.
- **Gedrag:** zich terugtrekken, meer conflicten krijgen, kortaf reageren.
- **Gewoonten:** meer roken, ongezonder eten, minder bewegen.
- **Cognitief:** concentratieproblemen, piekeren, besluiteloosheid.

Als reactie op overmatige stress kun je overspannen raken. Je hebt bijvoorbeeld een opgejaagd gevoel en last van piekeren, concentratieproblemen of prikkelbaarheid. Er is sprake van een burn-out als stressklachten minimaal zes maanden aanhouden en er sprake is van ernstige vermoeidheid en gevoelens van uitputting.

Stress & werkfactoren: begrijp de samenhang

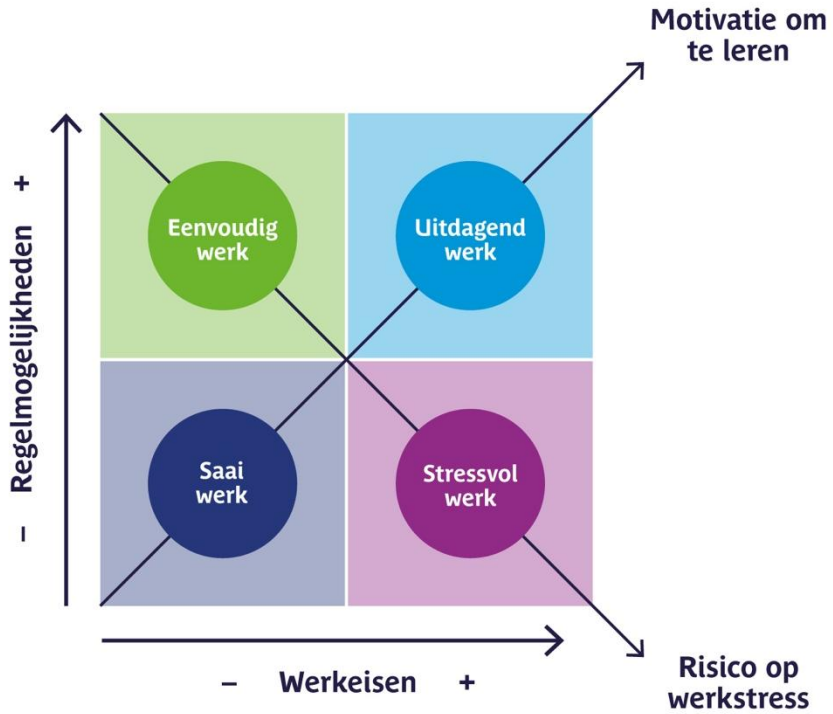
Om nog beter te begrijpen hoe werkstress ontstaat en hoe je dit voorkomt, kun je twee modellen uit de arbeidspsychologie gebruiken: het Karasek- en het Job Demands-Resources-model. Ze laten zien hoe werkkenmerken invloed hebben op de mentale gezondheid.

1) Het model van Karasek

Het Karasek-model[2] verklaart hoe werkstress ontstaat uit de combinatie van twee factoren: taakeisen (ook wel: werkeisen) en regelmogelijkheden.

- Werkeisen zijn de eisen die het werk stelt, door uitdagingen zoals de hoeveelheid werk, deadlines en complexiteit. Hoe hoger de werkeisen, hoe meer mentale inspanning het werk vraagt.
- Regelmogelijkheden verwijzen naar de invloed die iemand heeft op het eigen werk, zoals beslissingsvrijheid, autonomie en controle op de uitvoering.

De verhouding tussen de werkeisen en regelmogelijkheden bepaalt hoe iemand het werk ervaart. Karasek onderscheidt hierin 4 kwadranten (figuur 1).



Figuur 1: Karasek-model[2]

[2] Gaillard, A. (2003) *Stress, productiviteit en gezondheid*. Karasek-model (p.145).

Uit het model blijkt dat niet alleen de hoogte van de werkeisen bepalend is voor stress, maar vooral de mate van regelruimte die iemand heeft. Hoge werkeisen zijn beter te dragen zolang er voldoende autonomie en invloed is op de uitvoering van het werk.

Type werk	Kenmerken	Aandeel van de banen (NEA 2024)
Saai werk	Lage werkeisen, weinig regelmogelijkheden. Werk vraagt niet veel en kan saai of demotiverend zijn.	27%
Eenvoudig werk	Lage werkeisen en veel regelmogelijkheden. Ontspannen en prettig werk, maar misschien op termijn eentonig en weinig uitdagend.	42%
Stressvol werk	Hoge werkeisen en weinig regelmogelijk-heden. Druk of moeilijk werk en risico op stress en burn-out.	15%
Uitdagend werk	Hoge werkeisen en veel regelmogelijkheden. Pittig en moeilijk werk waarbij je bijvoorbeeld wel zelf de planning in de hand hebt. Stimulerend en motiverend werk.	16%

2) Het Job Demands-Resources-model (JD-R-model)

Het JD-R-model[3] is een veelgebruikt model om te begrijpen welke factoren in het werk bijdragen aan stress of juist aan bevlogenheid. In Nederland staat het ook bekend als het WEB-model, wat staat voor: werkstressoren, energiebronnen en beleving.

Extra werkeisen

Het model bouwt voort op het Karasek-model en breidt dit uit met meer soorten werkeisen.

Denk aan:

- tijdsdruk;
- verantwoordelijkheid;
- emotionele belasting (zoals bij zorgverleners of hulpdiensten).

Energiebronnen

Het JD-R/WEB-model kijkt ook naar wat mensen energie géeft. Dat noemen we energiebronnen, en die helpen om de inspanning te verlichten en bevorderen groei en motivatie. Voorbeelden zijn:

- ruimte om het werk zelf te organiseren;
- ontwikkelmogelijkheden;
- een prettig en veilig werkklimaat.

[3] Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). *The Job Demands-Resources model*.

De rol van sociale steun

Een belangrijke toevoeging op de energiebronnen is sociale steun. Dat betekent dat je plezierige, betrouwbare werkrelaties hebt met collega's en leidinggevenden. In het kort komt het hierop neer:

- elkaar helpen;
- op elkaar kunnen rekenen;
- je gewaardeerd voelen;
- een eerlijke behandeling krijgen;
- vertrouwen ervaren;
- je sociaal veilig voelen.

Zijn de werkeisen (te) hoog, is de regelruimte klein en ontbreekt sociale steun?
Dan ontstaat de grootste kans op stress en uitval.

Twee mentale processen

Het model onderscheidt twee mentale processen:

1. **Uitputtingsproces**
   (Te) hoge werkeisen ➔ stress ➔ gezondheidsproblemen (zoals burn-out)

2. **Motivatieproces**
   Voldoende energiebronnen ➔ motivatie ➔ betere prestaties

Het doel: werkeisen en energiebronnen in balans houden, zodat werk uitdagend én plezierig blijft.

Een voorbeeld: is het druk en zijn er strakke deadlines (hoge werkeisen)? Dan helpt het als teamleden elkaar ondersteunen, samen plannen maken en hun kennis op orde hebben (energiebronnen). Zo blijft het werk haalbaar en stimulerend.

Persoonlijke hulpbronnen: je interne gereedschapskist

Naast werkeisen en energiebronnen spelen ook persoonlijke hulpbronnen een belangrijke rol. Dit zijn de psychologische, sociale en fysieke eigenschappen van een medewerker die helpen om met uitdagingen om te gaan, zoals:

- zelfvertrouwen;
- optimisme;
- weerbaarheid;
- veerkracht.

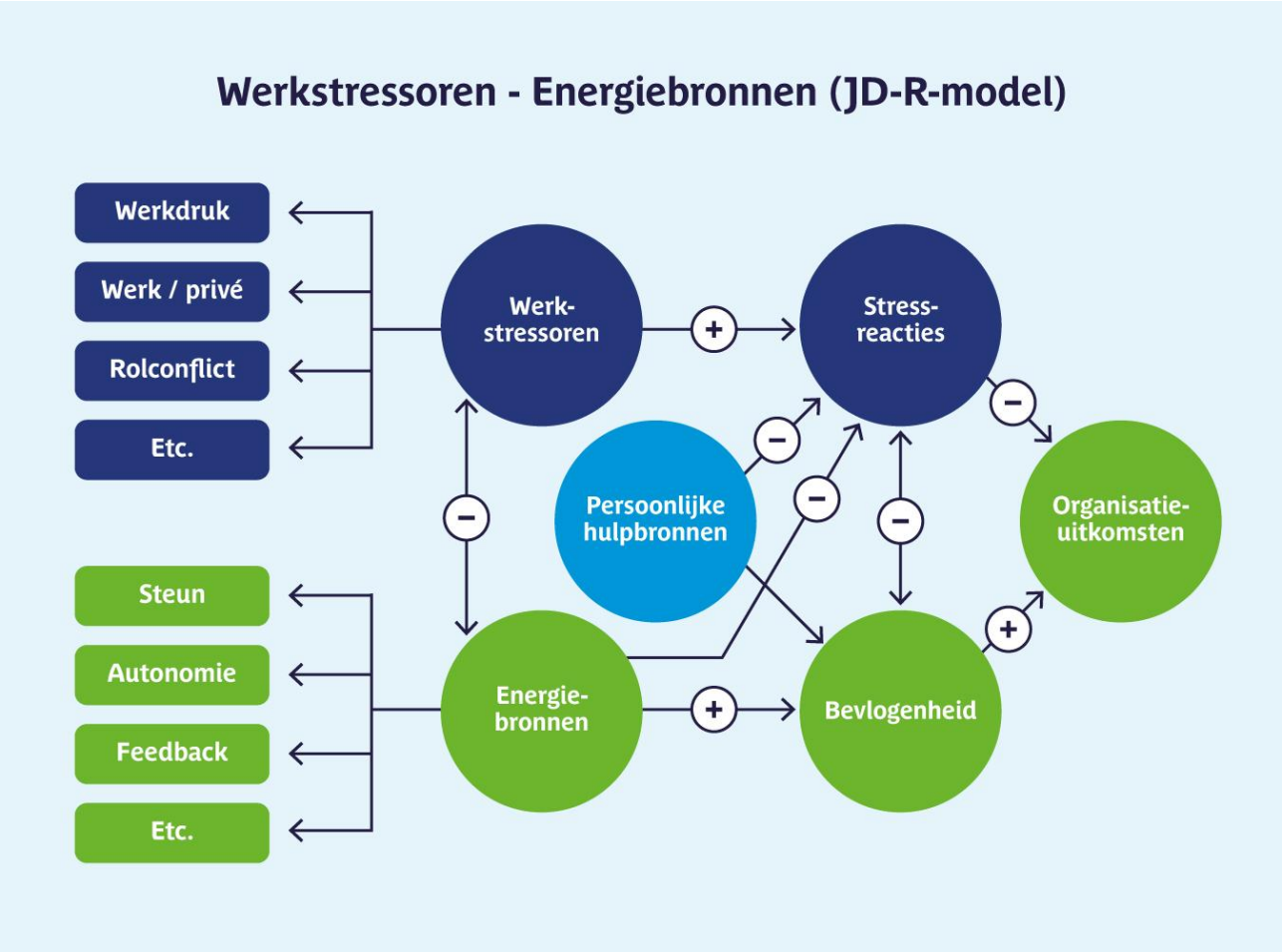
Iedereen reageert anders op werkeisen. Mensen die perfectionistisch zijn, een groot verantwoordelijkheidsgevoel hebben of moeite hebben met grenzen stellen, zijn vaak gevoeliger voor stress. Het is daarom belangrijk om te bekijken of de eisen van een functie passen bij iemands eigenschappen; niet iedereen wordt gelukkig van dezelfde baan.

Gezonde leefstijl

Ook een gezonde leefstijl draagt bij aan mentale weerbaarheid. Voldoende bewegen, goed slapen, gezond eten, matig alcoholgebruik, niet roken en sociale contacten onderhouden kunnen de negatieve effecten van zware werkeisen dempen. Andersom geldt het ook: een ongezonde leefstijl kan de ervaren mentale belasting juist versterken.

Werk en privé in balans

Stress heeft niet altijd één oorzaak. Ook gebeurtenissen in de privésfeer – zoals relatieproblemen, financiële zorgen, een verhuizing of het overlijden van een naaste – kunnen invloed hebben op iemands veerkracht en optimisme. In zo'n situatie is het belangrijk om te kijken hoe je weer balans kunt brengen in de eisen die het werk stelt en wat iemand op dat moment aankan.



Figuur 2: Het JD-R-model

Situatie-analyse: verken risico's en kansen

Hiervoor las je hoe belangrijk een goede balans is tussen werkeisen en energiebronnen.
In deze paragraaf ontdek je hoe je risico's in het werk kunt herkennen en bespreekbaar maken, als eerste stap naar het bevorderen van mentale gezondheid.

Signalen dat er iets te verbeteren valt, vind je zowel op organisatieniveau als op teamniveau.
In de organisatie vallen bijvoorbeeld zaken op als:

- hoog verzuim;
- slechte werksfeer;
- veel verloop;
- verminderde productiviteit.

Op teamniveau kun je andere signalen opmerken. Denk aan:

- spanningen;
- samenwerkingsproblemen;
- kwaliteits- en planningsproblemen;
- te weinig betrokkenheid;
- een passieve werkhouding.

Hoe weet je of in een organisatie verbetering nodig is?

De belangrijkste tip: ga met medewerkers in gesprek. Zo kom je erachter hoe zij de mentale belasting ervaren.

Deze 13 werkkenmerken helpen je om verbeterpunten in kaart te brengen

Uit diverse bronnen hebben werkgeversorganisaties en vakbonden 13 werkkenmerken geselecteerd die je kunnen helpen bij een eerste verkenning: is verbetering wenselijk? En zo ja, waar?

Tabel verkenning werkeisen en energiebronnen

- Je vindt de werkkenmerken in kolom 1 van de tabel hierna.
- In kolom 2 van de tabel zie je wat je bij medewerkers kunt merken als het werkkenmerk niet op orde is.
- In kolom 3 zie je mogelijke verbeterpunten. Dit rijtje is natuurlijk niet volledig, maar is vooral bedoeld om je op ideeën te brengen.

Werkkenmerk om te beoordelen		Wat je kan merken bij medewerkers als dit niet goed gaat	Mogelijke verbeterpunten
1	Verantwoorde werkdruk	Vermoeidheid, onderlinge spanningen, verzuim, kwaliteitsproblemen, verloop, stress	• Werkplanning • Werktempo • Personeelsbezetting • Hoeveelheid werk • Invloed op werkdruk • Inwerktijd (tijdelijk) personeel
2	Voldoende herstelmoge-lijkheden	Vermoeidheid, fouten in het werk, irritaties, verminderde betrokkenheid, frequent ziekmelden	• Pauzes en hersteltijd • Werkrooster • Inbreng in werktempo • Overwerk
3	Duidelijke taak- en rol-verdeling	Veel onnodig overleg, samenwerkingsproblemen, irritaties	• Doelstellingen • Logica van werkprocessen • Bevoegdheden in overeenstemming met verantwoordelijkheden • Verwachtingen
4	Ondersteuning bij emotioneel zwaar werk	Vermoeidheid, irritaties, afhouden van contacten, burn-out, posttraumatische stressstoornis	• Ondersteuning bij emotioneel con-fronterende werksituaties (pijn, verlies) • Protocol omgaan met agressie en intimidatie • Agressie training
5	Goede werk-privébalans	Vermoeidheid, prikkelbaar-heid, zich niet gezond voelen, frequent verzuim	• Ruimte om thuis te ontspannen • Overwerk • Ruimte om (mantel)zorgtaken met werk te combineren • Verlof voor privékwesties
6	Steun van collega's en leidinggevende	Gesloten sfeer, spanning in het team, verloop, minder goed functioneren	• Medewerkers helpen elkaar • Coaching en hulp van leidinggevende • Sfeer in het team
7	Autonomie en ruimte in het regelen van je werk	Planning wordt niet gehaald, weinig initiatief of eigen regie.	• Invloed op werkinhoud, werkwijze, werkplek, werkvolgorde, werktempo of rustmomenten
8	Ruimte voor groei en ontwikkeling	Geen leerintentie, kwaliteitsproblemen, demotivatie, verveling, verloop	• Kennis en vaardigheden in het team • Voorbereid zijn op nieuwe ontwikkelingen • Kansen op ontwikkeling • Afwisseling en uitdaging in het werk
9	Informatie en feedback	Onwetendheid en onzekerheid over prestaties, gebrek aan richting om te verbeteren, demotivatie.	• Openheid over elkaars werkwijze en werkresultaten • Informatie om werk goed te doen • Werkoverleg

10	Zinvol werk	Te weinig betrokken of bevlogen, passiviteit, weinig initiatief	• Werk sluit aan bij ambities • Bijdrage aan de doelstelling van het team of de organisatie • Organisatie levert nuttige producten of diensten of heeft goede doelstellingen
11	Veiligheid om jezelf te zijn, je uit te spreken, hulp te vragen en fouten te bespreken	Angstcultuur, geen ruimte voor fouten, feedback of kritiek. Medewerkers geven weinig inbreng en vragen weinig hulp. Er zijn incidenten van ongewenst gedrag.	• Omgangsvormen • Aanpak van intern- of extern ongewenst gedrag • Steun en opvolging bij incidenten
12	Zekerheid en vertrouwen in de toekomst en baanbehoud	Angst voor reorganisaties en baanverlies, terughoudendheid op geven van mening en initiatief.	• Duidelijkheid over mogelijke reorganisaties of andere veranderingen in het werk • Medewerkers betrekken bij veranderingsprocessen
13	Rechtvaardige organisatie	Irritaties en frustratie. Samenwerkingsproblemen in en tussen teams. Afzetten tegen beleidskeuzes en/ of veranderingen.	• Beloningssysteem • Gelijke behandeling medewerkers • Toepassing van procedures of afspraken

Tip voor individuele gesprekken

De werkkenmerken in de tabel kun je verkennen op organisatie- of teamniveau. Zijn de onderwerpen onderdeel van individuele of functioneringsgesprekken? Dan is het ook belangrijk om aandacht te besteden aan de persoonlijke hulpbronnen, individuele wensen en persoonlijke ervaringen die van invloed zijn op het werk.

Interventiekeuzes: selecteer de juiste opties

Heb je de verbeterpunten in kaart gebracht? In deze paragraaf vind je 13 concrete interventies om de mentale gezondheid op de werkvloer te verbeteren. Deze sluiten aan op de tabel met de werkkenmerken.

Uiteraard is deze lijst niet volledig. De meest effectieve interventies zijn altijd maatwerk: ze sluiten aan bij de specifieke situatie van het team of de organisatie, zijn besproken met managers en medewerkers en worden door hen ervaren als een duidelijke verbetering ten opzichte van de huidige situatie.

Na de 13 interventies op organisatie- en teamniveau, vind je ook handige informatie om stress en spanning bij individuele medewerkers aan te pakken.

Dit kun je doen om je organisatie of team mentaal gezonder te maken

1. Bevorder een verantwoorde werkdruk

- Zorg voor een voldoende en evenwichtige bezetting van een team voor het werk dat gedaan moet worden.
- Evalueer regelmatig de taakinhoud: zijn er werkzaamheden bij die eigenlijk niet langer nodig zijn of efficiënter kunnen worden georganiseerd?
- Organiseer het werk zo dat medewerkers voldoende zeggenschap hebben over hun werk en werktijden.

2. Creëer voldoende herstelmogelijkheden

- Integreer kleine en actieve pauzes in het dagritme.
- Plan rustmomenten in drukke periodes bewust in (bijvoorbeeld vergadervrije uren).
- Bied afwisselende taken aan om mentale vermoeidheid te beperken.
- Beperk nachtdiensten zoveel mogelijk.
- Waarborg voldoende hersteltijd in het rooster en voorkom extra onregelmatigheid.

3. Maak taken en rollen duidelijk

- Zorg voor heldere en duidelijke functie- en taakomschrijvingen.
- Maak werkafspraken in het teamoverleg en bespreek nieuwe werkwijzen of procedures.
- Wees duidelijk over ieders verantwoordelijkheid: wie is verantwoordelijk, wie betrek je erbij en wie informeer je?
- Plan check-ins in het werkoverleg en kijk daarbij of taakverdelingen kloppen.
- Bespreek de samenwerking tussen teams.

4. Verminder de impact van emotionele belasting

- Ga na of en hoe emotioneel belastende situaties te voorkomen zijn.
- Bereid medewerkers voor op emotioneel belastende situaties en bied training zodat ze hier beter mee kunnen omgaan.
- Bevorder een cultuur en ruimte om ervaringen met collega's te delen.
- Zorg dat leidinggevenden medewerkers actief ondersteunen.
- Bied nazorg en toegang tot professionele begeleiding.

5. Verbeter de werk-privébalans

- Sta flexibel werken, thuiswerken en hybride werken toe waar mogelijk.
- Voorkom structureel overwerk en monitor dit actief.
- Geef ruimte voor zeggenschap over werktijden.
- Deel op tijd roosters en ander informatie over werktijden.
- Erken (mantel)zorgtaken en bied ruimte voor maatwerkoplossingen.

6. Bevorder de steun van leidinggevenden en collega's

- Stimuleer de opleiding van leidinggevenden, zodat zij in staat zijn om medewerkers te coachen en begeleiden en de sociale veiligheid in het team kunnen bevorderen.
- Stimuleer een cultuur waarin medewerkers elkaar helpen en oog hebben voor elkaars mentale gezondheid.
- Pak samenwerkingsproblemen aan.
- Zorg dat leidinggevenden bereikbaar zijn en tijd kunnen nemen voor medewerkers.
- Stimuleer samenwerking via duo-opdrachten, buddy's of teamdoelen.
- Bied teamcoaching en intervisie aan.

7. Vergroot de autonomie en regelruimte in het werk

- Geef teams meer regelmogelijkheden, regie of inbreng in hun eigen werkroosters, taakverdeling en werkwijze.
- Laat medewerkers eigen prioriteiten stellen binnen hun planning.
- Stimuleer in het werkoverleg dat medewerkers hun inzichten over het werk delen.
- Pas taken aan op voorkeuren en expertises binnen het team.

8. Stimuleer mogelijkheden voor groei en ontwikkeling

- Informeer medewerkers actief over toekomstige werkveranderingen en competenties die daarvoor nodig zijn.
- Bevorder leren door nieuwe taken aan te bieden en (project) verantwoordelijkheden te geven.
- Bied voldoende brede takenpakketten met beroep op diverse vaardigheden.

- Bied loopbaanbegeleiding en persoonlijke ontwikkelgesprekken aan.
- Stimuleer en geef ruimte voor leren op de werkplek.
- Introduceer leer- en ontwikkelbudgetten voor alle medewerkers.

9. Stimuleer informatieoverdracht en feedback

- Voer frequente gesprekken met medewerkers en evalueer of de uitgewisselde informatie benut wordt.
- Train leidinggevenden in feedback geven én ontvangen.
- Creëer open dialoogmomenten over voortgang en verwachtingen.
- Houd regelmatig een informatief werkoverleg met ruimte voor inbrengen van medewerkers.

10. Zorg dat medewerkers het werk als zinvol ervaren

- Maak de relatie helder tussen teamdoelen en organisatiedoelen.
- Deel met medewerkers regelmatig klant- of gebruikerservaringen.
- Verminder waar mogelijk administratieve of andere 'minder zinvolle' taken.
- Maak duidelijk waarom bepaalde procedures wel nodig zijn.
- Vraag naar wensen en ambities van medewerkers

11. Versterk de sociale veiligheid

- Bespreek omgangsvormen, gewenst en ongewenst gedrag expliciet binnen teams.
- Creëer een open sfeer in het team en pak uitingen van ongewenst gedrag aan.
- Stel een onafhankelijke en deskundige vertrouwenspersoon aan (met instemming van de ondernemingsraad) en maak meldprocedures laagdrempelig.
- Train teams in het geven en ontvangen van feedback, kritiek en hulpvragen.
- Zorg voor een serieuze en adequate opvolging van incidenten voor dader en slachtoffer.

12. Bevorder de baanzekerheid en het vertrouwen in de toekomst

- Communiceer helder over de koers van de organisatie, reorganisaties en individuele consequenties en bespreek oplossingen.
- Heb oog voor onzekerheid over werk bij reorganisaties en maak dit bespreekbaar.
- Beperk langdurig gebruik van flexibele contracten.
  Bied vaste contracten voor vast werk. Zet flexwerkers alleen in bij 'piek en ziek'.

13. Bevorder de ervaren rechtvaardigheid

- Zorg voor transparantie over belonings- en beoordelingssystemen.
- Geef inzicht in besluitvormingsprocessen.
- Stimuleer inclusie en gelijke behandeling actief.

Zo pak je stress en spanning bij individuele medewerkers aan

Het is primair de taak van de werkgever om te zorgen dat het werk geen ongezonde stress oplevert. Idealiter is het werk ook zó ingericht dat het medewerkers motiveert, uitdaagt en plezier geeft. Maar zelfs als dat op organisatie- en teamniveau goed lukt, kan een individuele medewerker toch spanningsklachten ervaren.

Managers hebben soms de neiging om – vanwege de complexiteit van dit thema – vooral te zoeken naar oplossingen in het versterken van mentale weerbaarheid, of het gesprek met de medewerker juist uit de weg te gaan.

Bij stress- of spanningsklachten is het echter belangrijk om dat gesprek wél aan te gaan. Het helpt om samen te onderzoeken waar precies de oorzaak ligt. Zoals je hiervoor las zijn aandacht geven, hulp bieden en sociale steun essentieel om spanningsklachten te verminderen.

Wanneer stressklachten (deels) voortkomen uit privéomstandigheden, kan het tijdelijk aanpassen van de werksituatie helpen. De belastbaarheid – wat iemand aankan – kan immers tijdelijk verminderd zijn.

Het kan ook helpen om medewerkers op te leiden en hun vaardigheden te vergroten om beter om te gaan met de uitdagingen van het werk. Alleen al het voeren van een open en oprecht gesprek, met echte belangstelling, kan veel stress wegnemen.

Dit kunnen medewerkers zelf doen om mentaal fit te blijven

Aandacht voor het behouden van de mentale fitheid is niet alleen een taak voor de werkgever. Medewerkers kunnen hier ook zelf mee aan de slag.

Tips om spanningsklachten te verminderen:

- Neem voldoende rust.
- Geef je grenzen aan.
- Beweeg regelmatig.
- Zorg voor een opgeruimde werk- en leefomgeving.
- Houd overzicht over taken en plan vooruit.
- Leef gezond.
- Zoek steun als dat nodig is en ga het gesprek aan met collega’s of leidinggevende.

Soms is het nodig om **professionele hulp** te zoeken om problemen aan te pakken en de eigen veerkracht te vergroten.

Plan van aanpak: ga doordacht aan de slag

Wil je zelf, als team of met een ondernemingsraad met dit onderwerp aan de slag? Gebruik dan de tabel met werkkenmerken om verbeterpunten in het werk te verkennen. Breng hier samen met collega's of andere betrokkenen prioriteiten in aan en bedenk hoe je verbeteringen kunt realiseren. Het kan zijn dat het realiseren van verbeteringen niet op teamniveau mogelijk is, maar iets vraagt van de organisatie. Dan kan deze verkenning helpen om het gesprek daarover aan te gaan.

Dit kun je bijvoorbeeld doen met de volgende werkwijze:

In 10 stappen naar een betere mentale gezondheid op de werkvloer

1. Geef ieder groepslid de tabel met een scorekolom (zie bijlage).
2. Laat iedereen de score individueel invullen.
3. Haal de scores op en bespreek de verschillen.
4. Verken per werkkenmerk waarom de deelnemers tot deze uitkomsten kwamen.
5. Bepaal als team welke werkkenmerken de meeste aandacht verdienen en waarom.
6. Benut de tweede helft van de bijeenkomst om voor één tot drie prioriteiten interventies of maatregelen te bedenken. Laat je hierbij inspireren door de voorbeelden.
7. Ga in twee- of drietallen uit elkaar en bedenk per prioriteit drie interventies.
8. Deel de interventies in de groep.
9. Prioriteer de interventies en maak afspraken hoe jullie deze gaan realiseren.
10. Houd de voortgang en effectiviteit bij in het werkoverleg.

Het resultaat van deze werkwijze? Je krijgt inzicht in de verbeterpunten op het terrein van mentale gezondheid en bedenkt samen hoe je hieraan kunt werken. Medewerkers voelen zich gehoord, ervaren dat hun inbreng ertoe doet en dat hun kennis en ervaring wordt benut om verbeteringen te realiseren. Voorwaarde is wel dat er voldoende openheid in het team is om ervaringen te delen.

Wie neemt het initiatief?

HR, het management, de ondernemingsraad of medewerkers kunnen voorstellen om deze verkenning uit te voeren en de teams vragen om hun bevindingen te rapporteren. Zo ontstaat een organisatiebreed beeld van de belangrijkste verbeterpunten en suggesties.

Andere waardevolle instrumenten

Daarnaast kan de afdeling HR of personeelszaken instrumenten als medewerkerstevredenheids-onderzoeken (MTO's) of preventief medische onderzoeken (PMO's) periodiek organisatiebreed inzetten. De resultaten daarvan zijn anoniem, maar geven waardevol inzicht in de verbeterpunten die medewerkers aandragen. Bespreek deze punten vervolgens in de teams om samen de oorzaken te achterhalen en te bepalen welke acties nodig zijn om ze aan te pakken.

Leestips

Wil je meer weten of je verder verdiepen?
Hieronder staat een lijst van gebruikte bronnen en tips om verder te lezen.

Job Demands-Resources-model

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
Onderbouwt thema's als werkdruk, autonomie, steun en energiebronnen.

Zelfdeterminatietheorie (Self-Determination Theory)

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
Relevante basis voor autonomie, zingeving, en verbondenheid.

Positieve gezondheid

Huber, M., Knottnerus, J. A., Green, L., et al. (2011). How should we define health? *BMJ*, 343: d4163. Breed gezondheidsconcept dat ook mentaal welbevinden en dagelijks functioneren omvat.

Psychologische veiligheid

Edmondson, A. C. (2019). *De onbevreesde organisatie*.
Van belang voor thema's als openheid, steun, feedbackcultuur en vertrouwen.

Gaillard, A.W.K. (2003). *Stress, productiviteit en gezondheid*.
Goed basisboek met uitleg over de impact van werk op mentale gezondheid.

Handreikingen Nederlandse Arbeidsinspectie, ministerie SZW.
- Aan de slag met de inventarisatie van risicofactoren voor intern ongewenst gedrag (2025).
- Werkinstructie Agressie en geweld (2025).
- Werkinstructie Werkstress door werkdruk voorkomen en beperken (2024).

Schaufeli, W. & Bakker, A.B. (2003). *De psychologie van arbeid en gezondheid*.

De Lange, A. & van der Heijden, B. (2022). *Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid*.

Bijlage: formulier om verbeterpunten mentale gezondheid te beoordelen

Met dit document kun je verbeterpunten verkennen volgens de 13 werkkenmerken. Hiermee ontdek je welke werkkenmerken (kolom 1) verbetering nodig hebben omdat ze te vaak spanningsklachten of stress opleveren.

Stap 1. Vul kolom 3 van het onderstaande formulier in.

Wat is jouw oordeel over onderstaande werkkenmerken?		Betrek deze aspecten als hulp bij het vormen van jouw oordeel. Of wellicht heb jij andere argumenten?	Beoordeel met een cijfer van 1 (onvoldoende) tot 5 (goed). En bedenk waarom.
1	**Is er een verant-woorde werkdruk**	• Werkplanning • Werktempo • Personeelsbezetting • Hoeveelheid werk • Invloed op werkdruk • Inwerktijd (tijdelijk) personeel	1 2 3 4 5
2	**Voldoende herstel-mogelijkheden**	• Pauzes en hersteltijd • Werkrooster • Inbreng in werktempo • Overwerk	1 2 3 4 5
3	**Duidelijke taak- en rolverdeling**	• Doelstellingen • Logica in werkprocessen • Bevoegdheden in overeenstemming met verantwoordelijkheden • Verwachtingen	1 2 3 4 5
4	**Ondersteuning bij emotioneel zwaar werk**	• Ondersteuning bij emotioneel confronterende werksituaties (pijn, verlies) • Vervelende of heftige reacties van cliënten of klanten	1 2 3 4 5
5	**Goede werk-privébalans**	• Ruimte om thuis te ontspannen • Overwerk • Ruimte om (mantel)zorgtaken met werk te combineren • Verlof voor privékwesties	1 2 3 4 5
6	**Steun van collega's en leidinggevende**	• Medewerkers helpen elkaar • Coaching en hulp van leidinggevende • Sfeer in het team	1 2 3 4 5
7	**Autonomie en ruimte in het regelen van je werk**	• Invloed op werkinhoud, werkwijze, werkplek, werkvolgorde, werktempo of rustmomenten	1 2 3 4 5

8	**Ruimte voor groei en ontwikkeling**	• Kennis en vaardigheden in het team • Voorbereid zijn op nieuwe ontwikkelingen • Kansen op ontwikkeling • Afwisseling en uitdaging in het werk	1 2 3 4 5
9	**Informatie en feedback**	• Openheid over elkaars werkwijze en werkresultaten • Informatie om werk goed te doen • Werkoverleg	1 2 3 4 5
10	**Zinvol werk**	• Werk sluit aan bij ambities • Bijdrage aan de doelstelling van het team of de organisatie • Organisatie levert nuttige producten of diensten of heeft goede doelstellingen • Werk als belangrijk ervaren	1 2 3 4 5
11	**Veiligheid om jezelf te zijn, je uit te spreken, hulp te vragen en fouten te bespreken**	• Omgangsvormen • Aanpak van intern- of extern ongewenst gedrag • Steun en opvolging bij incidenten	1 2 3 4 5
12	**Zekerheid en vertrouwen in de toekomst en baanbehoud**	• Duidelijkheid over mogelijke reorganisaties of andere veranderingen in het werk	1 2 3 4 5
13	**Rechtvaardige organisatie**	• Beloningssysteem • Gelijke behandeling medewerkers • Toepassing van procedures of afspraken	1 2 3 4 5

Stap 2. Bekijk jouw inventarisatie en beantwoord de volgende vragen:

Welke werkkenmerken beoordeel je het meest positief?

_____

Welke werkkenmerken beoordeel je het meest negatief?

_____

Is er nog een werkkenmerk dat je mist?

_____

Wat is je top 3 van werkkenmerken waarbij verbetering nodig is?

1.

2.

3.

Stap 3. Wissel in jouw team de uitkomsten van de inventarisatie uit.
Ieder deelt de uitkomsten en de argumenten. Vragen stellen mag, ieders mening telt.

Stap 4. Maak een prioritering van de te verbeteren werkkenmerken in jullie team.

Als team vinden we deze werkkenmerken het belangrijkste om aan te werken:

1.

2.

3.

Stap 5. Deel met elkaar (eventueel eerst in kleinere groepjes) maatregelen hoe deze verbeterpunten gerealiseerd kunnen worden. Gebruik de interventiekeuzes als inspiratie.

Stap 6. Maak een keuze uit de maatregelen en spreek af wat nodig is om die te realiseren.
Wat kunnen jullie zelf doen? Waar heb je anderen voor nodig? En zo ja, wie?

Stap 7. Stel een plan op voor de uitvoering van de maatregelen.
En spreek af hoe je de uitvoering van het plan volgt.