

Aandacht voor
werkomgeving
in preventie

Ziekteverzuim bij psychische klachten te voorkómen?

Evelien
Brouwers et al.

Wat zien werkenden met psychische problemen die verzuimen zélf als primaire oorzaak van hun ziekteverzuim? Aangezien zij de belangrijkste stakeholder zijn is hun perspectief van cruciale waarde in het vinden van oplossingen ter preventie van uitval. Omdat verzuim een actueel probleem blijft¹ zetten we de belangrijkste conclusies uit ons onderzoek op een rij en koppelen we die aan concrete adviezen voor de preventie van langdurig psychisch verzuim voor arboprofessionals en werkgevers.

In dit kwalitatieve longitudinale onderzoek richtten wij ons op het perspectief van werkenden die verzuimen met veelvoorkomende psychische klachten. Deelnemers werden via bedrijfsartsen, huisartsen en psychologen geworven.

- ▶ prof. dr. Evelien Brouwers, emeritus prof. dr. Jaap van Weeghel, emeritus prof. dr. Jac van der Klink en prof. dr. Margot Joosen zijn verbonden aan Tranzo, Tilburg University, Tilburg e.p.m.brouwers@tilburguniversity.edu
- ▶ dr. Marjolein Lugtenberg, dermatologie, Erasmus University, Rotterdam
- ▶ dr. Iris Arends, sociale geneeskunde, University Medical Center, Groningen
- ▶ drs. Benedikte Schaapveld, bedrijfsarts bij het ministerie van Buitenlandse Zaken, Den Haag
- ▶ dr. Berend Terluin, huisartsgeneeskunde, Amsterdam UMC, Vrije Universiteit, Amsterdam

Inclusiecriteria waren (1) verzuim met psychische problemen als primaire oorzaak, volgens de professional; (2) verzuim <6 weken waarvan minimaal 1 week volledig; (3) Nederlands-sprekend, (4) 18-65 jaar. Suïcidaliteit was een exclusie criterium. Alle respondenten (N=34) werden twee keer geïnterviewd; (a) kort na hun ziekmelding; en (b) kort na de betermelding, of na 6 maanden als zij nog verzuimden. Op die manier waren er drie groepen te onderscheiden: de mensen die kort verzuimden (<3 maanden, N=12), de middelgroep (3-6 maanden, N=11) en de mensen die lang verzuimden (>6 maanden, N=11).

Er waren drie onderzoeksvragen: (1) Wat zien werkenden die verzuimen met psychische klachten als primaire oorzaak van hun verzuim?; (2) Wat zien zij als belemmerende en bevorderende factoren voor hun arbeids-



Freepik

▲ *Mensen die kort verzuimden gaven vaak aan dat ze werk hadden dat ze leuk en waardevol vonden; ze hadden alleen tijdelijk te hard gewerkt.*

re-integratie?; en (3) Wat zijn overeenkomsten en verschillen in de percepties en ervaringen tussen de drie groepen?

Dit *TBV*-artikel focust zich op de *oorzaken* van verzuim als aanknopingspunt voor preventie en beperkt zich daarmee tot vragen 1 en 3. Voor meer informatie over de tweede onderzoeksvraag en de methode verwijzen we naar het oorspronkelijke artikel.²

Resultaten

Bij het analyseren van wat geïnterviewden zelf zagen als de primaire oorzaak van hun ziekteverzuim kwamen zeven thema's en 26 subthema's naar voren (zie tabel 1). De vier meestvoorkomende waren:

(1) *Hoge werkdruk en ongewenste veranderingen (bijvoorbeeld in taken):*

Veel geïnterviewden noemden hoge werkdruk als belangrijkste oorzaak van hun ziekteverzuim. Vaak had een lange periode van te veel werkdruk geleid tot emotionele of fysieke uit-

putting. Er bleken twee vormen van werkdruk te zijn. Ten eerste rapporteerden velen '*feitelijke hoge werkdruk*' (bijvoorbeeld door personeelstekorten of cruciale deadlines). Daarnaast waren er ook respondenten die *extra* hoge werkdruk ervaarden, doordat ze voor zichzelf de lat erg hoog legden door perfectionisme, een sterk verantwoordelijkheidsgevoel of bevlogenheid. Deze vorm noemden we '*ervaren hoge werkdruk*'. Geïnterviewden gaven aan dat de oorzaak van hun verzuim vaak lag in de *combinatie* van deze twee vormen van werkdruk.



Vaak had de werkdruk geleid tot emotionele of fysieke uitputting

Ook kwam frequent in de interviews ter sprake dat de werktaken in de loop der jaren veranderd waren waardoor het werk gaandeweg minder passend en leuk was geworden, bijvoorbeeld door toegenomen administratie en technologie. Dit verlies van voldoening werd als belangrijke medeoorzaak van het verzuim genoemd, vooral bij de groep die langdurig verzuimde. Een heel opvallende bevinding was dat niemand van de geïnterviewden de psychische klachten zélf als primaire reden voor het verzuim noemde. Zij zagen de psychische problemen primair als

gevolg van andere dingen (zoals te hoge werkdruk) en niet als belangrijkste oorzaak van het verzuim.

(2) *Slechte relatie met leidinggevende en/of collega's*
 Veel geïnterviewden zeiden dat een slechte relatie met hun leidinggevende, van wie ze geen steun ervaarden, een belangrijke rol had gespeeld in hun verzuim. Ook het gebrek aan steun van collega's werd vaak genoemd. Daarnaast werden *ervaren onrechtvaardigheid* en *het gevoel niet gehoord te worden* door leidinggevers en collega's regelmatig als belangrijke factoren genoemd.

▼ Tabel 1. Oorzaken van ziekteverzuim vanuit het perspectief van werkenden: thema's en subthema's.

A. Hoge werkdruk en andere ongewenste veranderingen op het werk

- Veranderingen in soort werk (meer taken, andere inhoud, mismatch tussen persoon en functie)
- Onvoldoende duidelijkheid over de inhoud van het werk (bijvoorbeeld taken) of rol op het werk
- Hoge werkdruk, overuren, reistijd en onregelmatige werktijden
- Gebrek aan regelmogelijkheden / geen mogelijkheden om werk aan te passen
- Moeite met het omgaan met technologie

B. Inadequaet management en/of beleid

- Onvoldoende communicatie met het management, gebrekkig beleid
- Onvoldoende mogelijkheden voor scholing en opleiding
- Ervaren onrecht / zich niet gehoord voelen
- Niet-passende werkcultuur

C. Slechte relatie met leidinggevende en/of collega's

- Gebrek aan steun van leidinggevende, onvoldoende begeleiding
- Gebrek aan steun en interactie met collega's
- Pesten
- Ervaren onrecht / zich niet gehoord voelen

D. Niet-helpende gedachten en gevoelens

- Sterk verantwoordelijkheidsgevoel
- Gebrek aan zelfinzicht / niet in staat grenzen te herkennen
- Moeite met loslaten van controle
- Gebrek aan zelfvertrouwen
- Negatieve opvatting over psychische problemen
- Opvattingen en verwachtingen van naasten
- Conflict met eigen normen en waarden

E. Ineffectieve coping en gedrag

- Vermijdend copinggedrag
- Niet in staat zijn grenzen te stellen / niet luisteren naar signalen

F. Klachten

- Emotionele en fysieke uitputting

G. Werk-privé-interferentie

- (Informeel) zorgtaken in de privésituatie
- Spanningen / stress in de privésituatie
- Onevenwichtige werk-privébalans

(3) Niet-helpende gedachten en gevoelens

Gedachten en gevoelens voortkomend uit onzekerheid, controle willen houden, graag aan de verwachtingen van anderen willen voldoen, en een sterk verantwoordelijkheidsgevoel werden ook vaak als oorzaken voor het verzuim genoemd. Daarnaast noemden velen dat een beperkt zelfinzicht had meegespeeld; voorafgaand aan de ziekmelding hadden ze zich vaak onvoldoende gerealiseerd dat het werk hun gezondheid en welzijn ondermijnde en zijn tol begon te eisen. Zij hadden hun grenzen onvoldoende bewaakt en vroege waarschuwingssignalen (zoals hoofdpijn en vermoeidheid) genegeerd totdat er een grens bereikt werd en ze zich uitgeput voelden.

(4) Ineffectieve coping en gedrag

Ook wanneer zij zich bewust waren van lichamelijke of emotionele signalen van stress, gaven veel respondenten aan moeite te hebben met assertief zijn en met grenzen stellen, en een vermijdend copinggedrag te vertonen. Zij durfden dan niet aan te kaarten dat het teveel was, en bleven doorwerken tot zij te uitgeput raakten. Ondanks dat zij zich er vaak voor schaamden, hadden zij het gevoel geen andere keuze te hebben dan zich ziek te melden.

Bij het vergelijken van de drie groepen vonden we vooral veel *overeenkomsten* in wat geïnterviewden als oorzaak van hun verzuim zagen. Met name de combinatie van een hoge '*feitelijke werkdruk*' en een hoge '*ervaren, zelfopgelegde (en dus extra) werkdruk*' door perfectionisme of verantwoordelijkheidsgevoel, en het onvermogen om vroege stressgerelateerde waarschuwingssignalen te herkennen en er iets mee te doen, kwamen in alle drie de groepen veel voor. Er werden echter ook twee belangrijke *verschillen* gevonden tussen de groepen, die het meest uitgesproken waren tussen de mensen die kort en lang verzuimden:

1. De mensen die kort verzuimden rapporteerden vaak een *gunstige arbeidssituatie*, zoals goede relaties met leidinggevend en collega's. Zij gaven vaak aan dat ze waren uitgevallen omdat ze te hard hadden gewerkt en te lang signalen hadden genegeerd, omdat ze workaholics, perfectionisten of zeer

Beste onderzoeksartikel

Het oorspronkelijke onderzoek werd gepubliceerd in het *Journal of Occupational Rehabilitation* en werd door de editorial board verkozen tot beste onderzoeksartikel van het jaar. Deze *Michael Feuerstein Best Paper Award 2022* werd toegekend voor 'originaliteit, relevantie, kwaliteit van de methodologie en de potentie om een blijvende impact te maken op het terrein van arbeidsre-integratie en de preventie van arbeidsongeschiktheid'. Het onderzoek werd gefinancierd door het Institution of Occupational Safety and Health (IOSH) en uitgevoerd binnen de Academische Werkplaats Arbeid en Gezondheid bij Tranzo, Tilburg University. De auteurs verklaren geen belangenconflicten te hebben.



bevlogen waren. Daarentegen gaven mensen die lang verzuimden vaak aan hun arbeids-situatie *ongunstig* te vinden, zoals een slechte relatie met de leidinggevende, een gebrek aan steun en een gebrek aan mogelijkheden om het werk aan te passen aan hun behoeften. Deze ongunstige omstandigheden werden gezien als belangrijke oorzaken van het verzuim.

2. Mensen die kort verzuimden gaven vaak aan dat ze werk hadden dat ze leuk en waardevol vonden; ze hadden alleen tijdelijk te hard gewerkt. Bij de mensen die lang verzuimden daarentegen viel op dat hun werktaken in de loop der jaren geleidelijk ten negatieve waren veranderd en minder voldoening gaven. Ze hadden steeds meer taken gekregen waar ze geen voldoening uit haalden (bijvoorbeeld



▼ Tabel 2. Praktische suggesties voor de preventie van psychisch verzuim voor werkgevers en arboprofessionals, gebaseerd op de bevindingen.

Suggesties voor werkgevers, leidinggevenden	Suggesties voor arboprofessionals
Wees alert op zowel <i>feitelijke</i> als <i>ervaren</i> hoge werkdruk: evalueer regelmatig bij individuele werknemers hoe zij de werkdruk ervaren en faciliteer wat zij nodig hebben om die te verminderen. Evalueer ook regelmatig of werktaken nog steeds allemaal gedaan moeten worden, of dat er ook taken af kunnen om werktaken te verminderen en medewerkers te beschermen.	Let op zowel <i>feitelijke</i> als <i>ervaren</i> werkdruk: stimuleer dat werkgevers/leidinggevenden regelmatig met hun individuele medewerkers evalueren hoe deze de werkdruk ervaren, dat zij hen faciliteren in wat er nodig is ter preventie van verzuim. Informeer het management regelmatig dat hoge werkdruk het risico op uitval vergroot en stimuleer periodieke evaluatie van waar en hoe werkdruk verlaagd kan worden. Juist ook in sectoren waar werkdruk veel voorkomt (zorg, onderwijs). Laat hen desgewenst dit artikel lezen.
Verlaag bij hoge <i>feitelijke</i> werkdruk de <i>ervaren</i> (zelfopgelegde) werkdruk bij workaholics, perfectionisten en mensen met een hoog verantwoordelijkheidsgevoel door hen te stimuleren de werkdruklat wat lager te leggen.	Informeer werkgevers en leidinggevenden over de risicovolle combinatie van een hoge <i>feitelijke</i> en <i>ervaren</i> werkdruk. Vooral wanneer hun werk minder voldoening geeft. Stimuleer werkgevers om <i>ervaren</i> werkdruk te verminderen. Informeer ook re-integrerende werkenden hierover.
Vooraf voor de preventie van <i>langdurig</i> psychisch verzuim lijkt het belangrijk om regelmatig samen met individuele werknemers te evalueren wat zij wel en niet waardevol en prettig vinden aan hun werkomstandigheden en werktaken. Hiervoor is wel een veilige sfeer nodig waarin zij daarover eerlijk mogen zijn zonder negatieve carriëregevolgen. Werk mogen doen dat positieve energie geeft is juist belangrijk bij hoge werkdruk. Probeer te faciliteren dat ze het werk kunnen doen zoals ze dat graag willen. De <i>Lijst WerkCapabilities</i> (LWC) kan helpen inzicht te vergroten in wat de werknemer waardevol vindt en wat er nodig is om dat te realiseren: tilburguniversity.edu/nl/onderzoek/instituten-en-researchgroepen/tranzo/academischewerkplaatsen/arbeid-en-gezondheid/capability-approach	Informeer management en leidinggevenden over het belang van werk dat voldoening geeft ('waardevol' werk) voor duurzame inzetbaarheid. Dit onderzoek laat zien dat het hebben van werk dat voldoening geeft van cruciaal belang is voor de preventie van langdurig psychisch verzuim. Gebruik de <i>Lijst WerkCapabilities</i> om samen met werknemers na te gaan wat zij nodig hebben voor hun duurzame inzetbaarheid: tilburguniversity.edu/nl/onderzoek/instituten-en-researchgroepen/tranzo/academischewerkplaatsen/arbeid-en-gezondheid/capability-approach
De rol van de werkomgeving is enorm groot: Denk niet dat de oorzaak van de ziekmelding vooral 'iets van de werknemer zelf' is; realiseer dat (het gedrag van) de leidinggevende een belangrijke rol speelt in ziekmeldingen, vooral wanneer er een gebrek aan steun ervaren wordt. Dit geldt ook voor gebrek aan steun van collega's. Investeer in de relationele vaardigheden van leidinggevenden waardoor medewerkers zich gehoord voelen en een prettige werksfeer ervaren.	Informeer de werkomgeving over de grote rol die zij zelf spelen in het voorkomen van psychisch verzuim, en de cruciaal belangrijke rol die de leidinggevende heeft. Stimuleer dat werkgevers investeren in relationele- en communicatieve vaardigheden van leidinggevenden en in een goede werksfeer.
Coaching kan mensen helpen ontdekken wat ze belangrijk vinden in werk en hoe daar te komen. Coaching kan ook onzekere of subassertieve werknemers helpen hun welzijns grenzen te zien en te bewaken en assertiviteit te trainen.	Adviseer werkgevers dat coaching en job-crafting laagdrempelig ingezet kunnen worden om duurzame inzetbaarheid te bevorderen.

administratieve of computertaken), waardoor er minder tijd overbleef voor de taken die ze wél waardevol vonden (zoals lesgeven aan leerlingen of het helpen van patiënten). De inhoud van het werk paste niet goed (meer) bij wat zij belangrijk en waardevol vonden. Mensen die lang verzuimden gaven aan dat vooral de *combinatie* van een hoge werkdruk én werk doen dat geen voldoening gaf een rol had gespeeld in de uitputting en ziekmelding.

Discussie

Geïnterviewden noemden een groot aantal verschillende oorzaken voor hun verzuim, wat allereerst benadrukt dat dit een complex vraagstuk is waar niet een eenvoudige of eenduidige oplossing voor is. Toch bieden de inzichten een nieuwe kijk die mogelijk kan bijdragen aan de preventie van psychisch verzuim. Een belangrijke bevinding is dat geïnterviewden hun ziekteverzuim vooral vaak toeschreven aan hoge werkdruk of andere ongewenste veranderingen op het werk, en *dat niemand zei dat de psychische klachten zelf de belangrijkste oorzaak vormden van hun ziekteverzuim*. Hieruit kunnen verschillende conclusies getrokken worden.

Ten eerste klopt de populaire aanname dat psychische problemen de primaire *oorzaak* zijn van ziekteverzuim dus mogelijk niet. Vaak wordt door werkgevers, arbodiensten en in de media gesproken over verzuim *door* psychische klachten, terwijl verzuim *bij* psychische klachten een accuratere – en bovendien minder stigmatiserende – term lijkt. Dit onderzoek laat zien dat de werkgever veel kan doen om verzuim bij psychische klachten te voorkómen, en dat deze dus maar beter niet achterover kan gaan zitten ‘omdat het verzuim enkel door ziekte komt waar ze toch geen invloed op hebben’. Deens onderzoek liet eerder al zien dat wanneer leidinggevers werd gevraagd wie verantwoordelijk was voor stressgerelateerd ziekteverzuim, zij vaak verwezen naar de persoonlijkheid en individuele omstandigheden van de zieke werknemer (bijvoorbeeld perfectionisme, familieproblemen) in plaats van naar werkgerelateerde factoren³. Dit suggereert dat werkgevers die verzuim willen reduceren meer naar hun eigen handelen zouden moeten kijken en niet alleen naar de werknemer.

Aandachtspunten

- ▶ Werknemers zagen hun psychische klachten vaak als gevolg van werkdruk en organisatieproblemen, niet als primaire oorzaak van verzuim. Dit onderstreept het belang van aandacht voor de werkomgeving in preventie en begeleiding.
- ▶ De combinatie van objectieve werkdruk (bijvoorbeeld personeels-tekort) en extra ‘subjectieve’ werkdruk (door perfectionisme, verantwoordelijkheidsgevoel) vergroot het risico op psychisch verzuim; arboprofessionals kunnen hier in hun advisering richting werkgever en werknemer op sturen.
- ▶ Respondenten zagen slechte relaties met leidinggevers en collega's, bijvoorbeeld een gebrek aan steun of erkenning, als belangrijke bijdragende factoren aan uitval; investeringen in communicatie en relationele vaardigheden van leidinggevers zijn daarom preventief relevant.
- ▶ Het verlies van voldoening en plezier in het werk (bijvoorbeeld door veranderde taken of mismatch) bleek specifiek gerelateerd aan langdurig verzuim; artsen kunnen bij werkgevers het preventieve belang van waardevol werk en job crafting benadrukken.

Een tweede implicatie van deze bevinding is dat het verlagen van werkdruk zeer belangrijk is om ziekteverzuim door psychische problemen te voorkómen. Werkgevers doen er goed aan om regelmatig na te denken of er ook werktaken kunnen vervallen, of dat er andere manieren zijn om werkdruk te verlagen en het personeel te beschermen. Omdat vooral de *combinatie* van *feitelijke* en *ervaren* hoge werkdruk werd gezien als een belangrijke oorzaak van ziekteverzuim, zouden bij hoge feitelijke werkdruk juist de zeer verantwoordelijk voelende, perfectionistische en bevlogen mensen wat getemperd kunnen



Werkgevers die verzuim willen reduceren moeten naar hun eigen rol kijken

Dat wat mensen als stressvol of prettig ervaren is heel persoonlijk

worden en zou met hen gesproken moeten worden over wat zij nodig hebben om voldoening uit hun werk te (blijven) halen. Dit vereist goede communicatieve vaardigheden en steun van de leidinggevende, die daarmee een belangrijke rol heeft in de preventie.

Een derde conclusie die uit de bevindingen getrokken kan worden is dat als werk minder voldoening brengt (bijvoorbeeld doordat werk of werknemer veranderd zijn), dit het risico op verzuim zou kunnen vergroten. Mogelijk hebben werknemers wanneer zij met klachten en verminderde energie kampen niet óók nog de energie om werk te blijven doen wat hen veel negatieve energie kost. Andersom is overigens juist bekend dat als werknemers werk mogen doen dat ze waardevol vinden en dat hen voldoening geeft, zij beter duurzaam inzetbaar blijven.⁴⁻⁵

De bevinding dat werkdruk op verschillende manieren werd ervaren benadrukt dat wat mensen als stressvol of prettig ervaren heel persoonlijk is. Werkgevers en leidinggevendenden zouden daarom proactief bij individuele medewerkers moeten nagaan wat zij nodig hebben om zich goed te voelen, en dit waar mogelijk faciliteren. Wat de ene persoon heel prettig vindt werken (bijvoorbeeld om naar deadlines toe te werken), wordt door de ander als stressvol ervaren. Ook de mate van werkdruk die mensen aankunnen varieert per persoon. Door niet in te vullen voor de ander, maar te vragen hoe iemand het ervaart en wat iemand nodig heeft om goed te functioneren, kunnen werkgevers en leidinggevendenden gerichte aanpassingen maken die ook daadwerkelijk helpend zijn voor medewerkers om gezond en goed te blijven functioneren. Een proactieve aanpak is hierbij beter dan reactief reageren als er al problemen zijn ontstaan.

Rol leidinggevende cruciaal

Tot slot lieten de resultaten van dit onderzoek (opnieuw) zien dat de rol van de leidinggevende van cruciaal belang is voor duurzame inzetbaarheid. Vooral een gebrek aan begrip en steun en supervisie, onrechtvaardig behandeld worden, niet gehoord voelen en pesten waren redenen die hadden bijgedragen aan de ziekmelding. Verbeteringen hierin kunnen mogelijk dus bijdragen aan de preventie van psychisch verzuim.

Een beperking van dit onderzoek is dat er relatief veel vrouwen en hoogopgeleide respondenten waren. Ook deden we onderzoek naar het perspectief van slechts één stakeholder (de werknemer) terwijl het bij complexe onderwerpen als verzuim waardevol is om ook inzicht te hebben in de perspectieven van andere stakeholders. Tot slot geven we in Tabel 2 nog praktische suggesties, gebaseerd op de bevindingen van dit onderzoek. ■

Referenties

1. TNO: Arbobalans 2024. publications.tno.nl/publication/34644281/tjVhoMUv/TNO-2025-R11108.pdf
2. Joosen MCW, Lugtenberg M, Arends I, 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. *J Occup Rehabil.* 2022 Jun;32(2):272-283. Doi: 10.1007/s10926-021-10004-9.
3. Ladegaard Y, Skakon J, Elrond AF, Netterstrøm B. How do line managers experience and handle the return to work of employees on sick leave due to work-related stress? A one-year follow-up study. *Disabil Rehabil.* 2019 Jan;41(1):44-52. Doi: 10.1080/09638288.2017.1370733.
4. Gürbüüz S, Bakker AB, Joosen MCW, Noordik E, Kok RN, Penders GBS, Brouwers EPM. Sustainable employability and work outcomes: a prospective study. *BMC Public Health.* 2024 Nov 11;24(1):3103. Doi: 10.1186/s12889-024-20576-9. PMID: 39528990; PMCID: PMC11552120.
5. Brouwers EPM, Bergijk M, van Weeghel J, Dettaille S, Kerkhof H, Dewinter J. Barriers to and facilitators for finding and keeping competitive employment: A focus group study on autistic adults with and without paid employment. *J Occup Rehabil.* 2025 Mar;35(1):54-65. Doi: 10.1007/s10926-024-10181-3.