



Nederlands Instituut van Psychologen

NIP

***DE PSYCHOLOOG ARBEID EN
GEZONDHEID IN ORGANISATIES***

Marleen Koning

Nederlands Instituut van Psychologen

Sectie Arbeid en Gezondheid

29 januari 2015

Inhoudsopgave

1	Introductie	3
2	De psycholoog Arbeid en Gezondheid	3
2.1	Definitie A&G – Psycholoog	3
2.2	Het werkterrein van de A&G – Psycholoog	3
3	Het Belang van Arbeid en Gezondheidspsychologen in organisaties	4
3.1	Werkstress en Verzuim in Nederland	4
3.2	De Oorzaak van Werk Gebonden Psychische Problematiek en Werkstress.....	4
3.3	De Kosten van Uitval van het Werk	4
3.4	De A&G - Psycholoog en de Aanpak van Werkstress en Verzuim	4
4	Het Bevorderen van Gezondheid en Welzijn	5
4.1	Het Belang van het Bevorderen van Gezondheid en Welzijn	5
4.2	Bevlogenheid als Voorbeeld van Investeren in Positieve Toestanden	5
5	Business cases	6
5.1	Achmea	6
5.2	Amphia Ziekenhuis.....	7
5.3	Ernst & Young.....	8
5.4	Samenvattende Opbrengsten van de Business Cases	8
5.5	De huidige Praktijk en de Rol van de A&G – Psycholoog.....	8
6	Algemene Conclusie	9
7	Referenties	10

1 Introductie

Voor het succes van organisaties wordt het steeds belangrijker om in te spelen op de gezondheid van werknemers en zodoende preventief in te spelen op verzuim en de duurzame inzetbaarheid van werknemers te vergroten. Ook de aanpak van psychische problematiek is een wereldwijde “key issue” voor de beroepsbevolking (OECD, 2014). De psycholoog Arbeid en Gezondheid speelt hierin een belangrijke rol en is expert op het gebied van psychische gezondheid en werk. In deze paper wordt getracht om het belang van arbeids- en gezondheidspsychologen voor het succes van organisaties te laten zien. Allereerst zal de arbeids- en gezondheidspsycholoog als discipline nader worden toegelicht. Vervolgens gaat deze paper enerzijds in op het belang van de aanpak van werkstress en verzuim en anderzijds op het belang van de preventie van werkstress en verzuim door gezondheidsbevorderende interventies. Tenslotte worden er een aantal businesscases gepresenteerd om het effect van arbeids- en gezondheidspsychologische interventies op het succes van organisaties te illustreren.

2 De psycholoog Arbeid en Gezondheid

De psycholoog Arbeid en Gezondheid (hierna A&G-psycholoog) is een van de jongste werkterreinen binnen de psychologie. Het is een samensmelting van de klinische psychologie, de gezondheidspsychologie en de arbeids- en organisatiepsychologie (Schaufeli, 2013). De A&G-psycholoog houdt zich bezig met het disfunctioneren van mensen in arbeidsorganisaties, maar ook met het vergroten van de effectiviteit, het bevorderen van gezondheid en welzijn en het verhogen van de motivatie. Met andere woorden: De A&G-psycholoog houdt zich bezig met het verbeteren van het functioneren van werknemers (Schaufeli, 2013).

Bij het bevorderen van de gezondheid en het welbevinden van werknemers en bij het verbeteren van de kwaliteit van hun arbeid, zal de A&G-psycholoog ook rekening houden met de doelen van de organisatie voor een optimale afstemming tussen persoon en organisatie. Ook houdt de A&G-psycholoog rekening met andere levenssferen, zoals de werk-privé balans. De A&G-psycholoog ondersteunt, adviseert en begeleidt werknemers, managers en organisaties bij het gezond en productief houden van mensen én organisaties. Hij/zij heeft verstand van de draagkracht van individuen en van de optimale draaglast vanuit het werk.

2.1 [Definitie A&G – Psycholoog](#)

Door Schaufeli, Bakker & De Jonge (2003) wordt de A&G-psycholoog gedefinieerd als een discipline die zich bezighoudt met het bestuderen en bevorderen van gezondheid en welzijn op het werk en werkt vanuit de gedachte van een optimale afstemming tussen persoon en organisatie.

De A&G-psychologie is zowel een wetenschapsgebied waarin gezondheid en welzijn op het werk wordt bestudeerd, als een praktijkveld waarin dit praktisch wordt bevorderd (Schaufeli, 2013). De term gezondheid gaat in deze definitie over de lichamelijke- en/of geestelijke gezondheid, maar daarnaast ook over het gezondheidsgedrag van werknemers, zoals het gebruik van alcohol tijdens het werk, seksuele intimidatie en ziekteverzuim. Welzijn heeft in de bovenstaande definitie zowel betrekking op het individueel welbevinden van de werknemer als op bepaalde objectieerbare werkkenmerken, die het individueel welbevinden zullen bevorderen, zoals mogelijkheden, feedback of de aanwezigheid van sociale contacten op het werk. (Schaufeli, 2013).

2.2 [Het werkterrein van de A&G – Psycholoog](#)

Het werkterrein van de A&G-psycholoog kan worden verdeeld in diagnostiek, preventie en curatie. Verder schenken zij aandacht aan de rol van amplitie: het versterken van de gezondheid en vitaliteit van gezonde werknemers. Deze onderdelen worden toegepast op verschillende niveaus namelijk: de persoon, de functie, het team en de organisatie.

De A&G-psycholoog onderscheidt zich van andere professionals, doordat zij zich richt op de motivatie en het gedrag van mensen in organisaties om de gezondheid en het welzijn van werknemers te bevorderen. Hij/zij beschikt over wetenschappelijk onderbouwde modellen en methodieken voor diagnose en interventie op zowel individueel, team als organisatieniveau.

3 Het Belang van Arbeid en Gezondheidspsychologen in organisaties

3.1 [Werkstress en Verzuim in Nederland](#)

Zoals hierboven beschreven is de A&G-psycholoog een belangrijke discipline als het gaat om psychische gezondheid en werk. Het aantal werknemers met werk gebonden psychische problematiek stijgt. Ruim 1 op de 8 werknemers in Nederland heeft last van werkstress (Rijksoverheid, 2014). Ook de angst om door de economische crisis hun baan te verliezen leidt tot werkstress (Schabracq, 2013). De afgelopen vijf jaar is de uitval door werkstress acht keer zo hoog geworden en wordt een derde van het werk gerelateerde verzuim veroorzaakt door werkstress (ArboNed, 2014). Daarmee is stress op de werkvloer beroepsziekte nummer 1 (Rijksoverheid, 2014). Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid gaat daarom een vierjarig project aan om werkstress op de werkvloer samen met werknemers en werkgevers aan te pakken (Rijksoverheid, 2014).

3.2 [De Oorzaak van Werk Gebonden Psychische Problematiek en Werkstress](#)

De reden van het ontstaan van werk gebonden psychische problematiek en werkstress is vaak te zoeken in een verkeerde person-environment-fit: de capaciteiten van de werknemer vormen geen goede match met de eisen die het (de) werk (omstandigheden) stelt. Dit kan meerdere oorzaken hebben die zowel in de persoon (o.a. copinggedrag, stressbestendigheid) als in het werk (o.a. gebrek aan (mede)zeggenschap of sociale ondersteuning) kunnen liggen (NIP, 2013)

3.3 [De Kosten van Uitval van het Werk](#)

De kosten van uitval van het werk als gevolg werkstress kunnen hoog oplopen. Als een werknemer uitvalt als gevolg van werkstress, ben je de werknemer al gauw 180 dagen kwijt en dat kost de werkgever gemiddeld 250 euro per dag, opgeteld 45.000 euro. Alleen al in het eerste half jaar van 2014 heeft verzuim op basis van psychische problematiek het Nederlandse bedrijfsleven al 800 miljoen euro gekost (ArboNed, 2014). De maatschappelijke kosten van verzuim worden door TNO op 4 tot 5 miljard euro per jaar geschat (NOS, 2014).

Daarnaast is het productiviteitsverlies van werknemers met psychische gezondheidsproblemen ruim viermaal hoger dan van werknemers met lichamelijke gezondheidsproblemen (NIP, 2013). Ook uit de gegevens van NEMESIS-2 (Netherlands Mental Health Survey and Incidence Study-2), een landelijke studie naar psychische aandoeningen onder de volwassen Nederlandse bevolking, bleek dat het productieverlies van werknemers met psychische klachten hoger is dan van die met lichamelijke klachten. Een gemiddelde psychische aandoening was geassocieerd met 7,7 dagen verminderd functioneren in kwalitatieve zin. Voor een gemiddelde lichamelijke aandoening waren dit er 2,6 (De Graaf, Tuithof, van Dorsselaer & Ten Have, 2013).

Uit onderzoek van ArboNed in 2014 bleek 90% van de ondernemers niet te weten wat verzuim kost of wat het verlagen van verzuim kan opleveren. Ook is gebleken dat 1,3 miljoen werknemers vinden dat hun werkgever geen oog heeft voor het welzijn van hun medewerkers (TNO, 2012). Het is dus van belang dat werkstress op de werkvloer aangepakt wordt. Daarnaast is het van belang dat er preventief ingespeeld wordt op werkstress en verzuim door het welzijn en de gezondheid te bevorderen.

3.4 [De A&G - Psycholoog en de Aanpak van Werkstress en Verzuim](#)

De A&G -psycholoog is expert op het gebied van psychische gezondheid en werk. Deze discipline werkt vanuit het perspectief: een optimale fit tussen persoon en organisatie. Zoals eerder

genoemd wordt werkstress veelal veroorzaakt door een mis fit. Dit maakt de A&G-psycholoog bij uitstek de geschikte discipline voor de aanpak van werkstress en verzuim.

Daarnaast bevordert de A&G-psycholoog, vanuit ditzelfde perspectief de gezondheid en welzijn van werknemers. Op deze manier draagt de A&G-psycholoog niet alleen bij aan de aanpak van werkstress en verzuim, maar speelt deze ook preventief in op werkstress en verzuim door middel van gezondheidsbevorderende interventies.

4 Het Bevorderen van Gezondheid en Welzijn

4.1 [Het Belang van het Bevorderen van Gezondheid en Welzijn](#)

De nadruk komt steeds meer te liggen op het bevorderen van positieve toestanden bij werknemers, zoals bevlogenheid, welbevinden en gezondheid. Vanwege de vergrijzing, opschuivende pensioenleeftijd en het toegenomen aantal zelfstandigen die zelf het risico op de gevolgen van arbeidsongeschiktheid dragen, is het immers van belang om werknemers langer gezond aan het werk te houden en daarmee te investeren in hun duurzame inzetbaarheid, het werkterrein van de arbeids- en gezondheidspsycholoog (NIP, 2013). Door in te zetten op gezond werken en de duurzame inzetbaarheid van werknemers (ook wel sociale innovatie genoemd als dit ook ten doel heeft de productiviteit te verhogen) kan er een belangrijke bijdrage geleverd worden aan het duurzaam en productief inzetten en behouden van werkenden op de arbeidsmarkt (NIP, 2013). Tegelijkertijd wordt er op deze manier preventief ingespeeld op werkstress en verzuim.

Duurzame inzetbaarheid betekent dat werknemers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten (Van der Klink, 2011).

Werkgevers zullen dus moeten investeren in de positieve toestanden van werknemers, zoals gezondheid, welbevinden en bevlogenheid, om de kosten die verbonden zijn aan verzuim terug te dringen, de arbeidsproductiviteit te verhogen en zodoende de duurzame inzetbaarheid te bevorderen.

4.2 [Bevlogenheid als Voorbeeld van Investeren in Positieve Toestanden](#)

Investeren in positieve toestanden van werknemers kan bijvoorbeeld door het bevorderen van bevlogenheid. Bevlogenheid is een belangrijk thema binnen de arbeids- en gezondheidspsychologie en draagt bij aan de gezondheid en het welzijn van werknemers op de werkvloer (Schimazu & Schaufeli, 2009). Wanneer er een optimale fit is tussen persoon en organisatie zal dit leiden tot bevlogen personeel en daarmee tot positieve organisatie uitkomsten zoals een verhoogde productiviteit en minder verzuim, wat bijdraagt aan de duurzame inzetbaarheid van werknemers (Schaufeli, 2011).

Bevlogenheid is een positieve, affectieve toestand van opperste voldoening die wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie (Schaufeli & Bakker, 2004). Vitaliteit staat voor energiek, veerkrachtig, fit en onvermoeibaar door kunnen werken. Toewijding wordt gekenmerkt door een sterke betrokkenheid bij het werk, gevoelens van trots en enthousiasme over het werk, en het werk als inspirerend, uitdagend, nuttig en zinvol ervaren. Ten slotte wordt absorptie gekenmerkt door het helemaal opgaan in het werk, waardoor het moeilijk is om zich er los van te maken (Schaufeli & Bakker, 2004).

Bevlogen werknemers blijken tevreden te zijn met hun werk, voelen zich betrokken bij hun werk en zijn loyaal naar de organisatie (Schaufeli & Salanova, 2007). Daarnaast tonen zij initiatief, zetten zij zich extra in voor hun werk, zijn ze gezond en leveren zij betere arbeidsprestaties

(Schaufeli & Salanova, 2007; Bakker, 2014). Aan de andere kant zal de neiging de organisatie te verlaten- en het ziekteverzuim verminderen (Schaufeli, 2011).

4.2.1 *Wat Levert Bevlogenheid in Organisaties op*

Bevlogen werknemers zijn belangrijk voor het succes van organisaties. Zo liet de organisatie Hay Group (2001) in hun boek 'Engage Employees and Boost Performance' zien dat bevlogen werknemers 43% meer omzet genereren dan niet bevlogen werknemers. Bedrijven die hoog scoorden op bevlogen personeel lieten binnen een jaar een verhoging in de winst zien van 2,06%, terwijl bedrijven met een lage score op bevlogenheid juist een daling van 1,38% in de winst lieten zien (ISR, 2003). Gallup heeft in 2010 onderzoek gedaan bij 152 organisaties en heeft daarbij bevlogen versus niet-bevlogen afdelingen vergeleken. Bevlogen afdelingen lieten 38% minder verzuim zien, scoorden 18% hoger op de productiviteit en 13% hoger op de winst dan niet bevlogen afdelingen.

Ook het jaarlijkse onderzoek van Effectory en Intermediair (2014) in Nederland laat het belang van bevlogenheid voor het succes van organisaties zien. Zij doen jaarlijks onderzoek naar de beste werkgevers van Nederland, waarbij organisaties, die boven een vastgestelde normscore presteren, een plek in de beste werkgeverslijst kunnen verdienen. De Beste werkgevers hebben een hoog percentage aan bevlogen en/of betrokken personeel. Zo blijkt bij Stichting Buurtzorg, de beste werkgever van 2014, 97,1% van de werknemers bevlogen en/of betrokken te zijn.

Beste werkgevers onderscheiden zich van andere organisaties doordat zij investeren in de gezondheid en het welbevinden van hun personeel en de fit tussen werknemers en organisatie optimaliseren (Effectory & Intermediair, 2014). Zo kan de organisatie randvoorwaarden scheppen voor een positief en gezond werkklimaat zoals goede arbeidsomstandigheden, - arbeidsvoorwaarden en ontwikkelingsmogelijkheden (Effectory & Intermediair, 2014).

Onderstaande business cases presenteren voorbeelden van arbeids- en gezondheidspsychologische interventies met het effect daarvan in de organisatie.

5 Business cases

5.1 Achmea

Achmea, de grootste verzekeraar van Nederland voor schade, zorg en inkomen investeert in de gezondheid en het psychisch welbevinden van haar werknemers. In 2012 startte Achmea met het programma 'Gezond Werken' bij de divisie Achmea Zorg & Gezondheid. Dit programma werd uitgevoerd met behulp van een multidisciplinair team bestaande uit een bedrijfsarts, een A&O/A&G-psycholoog, een maatschappelijk werker, een bedrijfsfysiotherapeut, een diëtiste en een Mental Health trainer en coach.

Het programma 'Gezond Werken' bestaat uit vier pijlers. De eerste is preventie en een gezonde basis. Hierbij kijkt dit team naar hoe teveel stress voorkomen kan worden en zal er op basis van mentale- en fysieke testresultaten in gesprek gegaan worden met de werknemers. De tweede pijler is verzuim en re-integratie voor werknemers die uitgevallen zijn door bijvoorbeeld stress. Voor deze mensen bieden ze actieve beweegprogramma's aan. De derde pijler is impuls. Dit zijn workshops en trainingen gericht op een specifieke doelgroep zoals jonge ouders. Je kunt hierbij denken aan een training hoe combineer ik werk en gezin. Ook voor leidinggevenden zijn er trainingen over bijvoorbeeld hoe ze stress kunnen signaleren of hoe mensen aangesproken kunnen worden op een ongezonde leefstijl. Tenslotte is de vierde pijler gericht op innovatie en gaat over welke onderzoeken en trainingen ze kunnen bedenken en wat wel en niet werkt bij Achmea. Zo zijn er interne pilots met diabetespatiënten. Het aantal chronisch zieken neemt namelijk toe en daarom moet men bewust zijn van de gezondheidsrisico's (Profitwise, 2014).

Het gezondheidsprogramma bij de divisie Achmea Zorg & Gezondheid bleek succesvol. De cijfers van het medewerkersbelevingsonderzoek, gepresenteerd in tabel 1, laten positieve ontwikkelingen zien, zoals minder werkstress en minder ziekteverzuim. In tabel 2 worden de cijfers van de investeringen en opbrengsten van het gezondheidsprogramma gepresenteerd. Zo leverde iedere geïnvesteerde euro in 2013 1,21 euro op. Ook het ziekteverzuim nam structureel af met 0,5% meer dan bij anderen afdelingen. Dit verschil stond in 2013 gelijk aan 1,1 miljoen minder verzuimkosten.

Tabel 1 – Investeringen en Opbrengsten Business Case Achmea

Investeringen	Opbrengsten
Gezondheidsonderzoek	Gezond werken cultuur
Multidisciplinair team op locatie	Bijdrage aan welzijn van medewerkers
Diverse trainingen	Verbetering veerkracht, hoop, optimisme
Faciliteiten op locatie	Minder werkstress
Implementatie projectteam	Minder ziekteverzuim

Tabel 2 –Cijfermatig overzicht Investeringen en Opbrengsten Business Case Achmea

	2010	2011	2012	2013
Omzet	19.853 miljoen	23.198 miljoen	25.083 miljoen	23.341 miljoen
Winst	1.220 miljoen	-208 miljoen	469 miljoen	344 miljoen
FTE	19.302 ^a / 2.699 ^b	20.185 / 3.384	18.905 / 3.897	18.424 / 3.882
Ziekteverzuim in procenten	4,3 ^a / 4,7 ^b	4,5 / 4,6	4,1 / 3,9	3,8 / 3,3
Directe investeringen Gezond Werken				900 duizend
Directe besparingen verzuimkosten				1.093 duizend
Benefit Cost Ratio				1,21 ^c

^a heel Achmea, ^b de divisie Achmea Zorg & Gezondheid, ^c iedere geïnvesteerde euro leverde in 2013 1,21 euro op.

5.2 [Amphia Ziekenhuis](#)

Het Amphia ziekenhuis heeft eind 2012 geïnvesteerd in gezond werken door het programma Amphia Floreert, een geluksbevorderend programma voor verpleegkundigen. Het is een driedaags trainingsprogramma dat voortkomt uit de positieve psychologie en bestaat uit drie onderdelen namelijk: de persoonlijkheid, de werk- privé balans en ten derde hoe je als werknemer zelf kunt bijdragen aan je plezier en geluk. Het Amphia ziekenhuis werkt vanuit het perspectief: een gelukkige medewerker is een succesvolle medewerker, blijft gezonder en is creatiever in het vinden van oplossingen.

Dit programma bleek succesvol. Zo is de winst van het ziekenhuis in 2013 ruim 9,6 miljoen euro tegenover 3,1 miljoen in 2012. Tabel 3 laat de kosten en baten van dit programma zien (Profitwise, 2014).

Tabel 3 – Investerings en opbrengsten Business Case Amphia ziekenhuis

Investerings	Opbrengsten
Programma Amphia floreert	Meer verbondenheid tussen verpleegkundigen
Verletkosten	Betere onderlinge communicatie
Kosten traininglocatie	Minder werkstress
Projectmanagement	Toename competentie
	Betere registratie vertraagde ligdagen
	Problemen worden meer bij de kern aangepakt

5.3 [Ernst & Young](#)

Ernst & Young, een internationaal opererende organisatie op het gebied van accountancy en belastingadvies, investeerde met succes in de gezondheid en het welzijn van de werknemers door verschillende programma's gericht op de leefstijl van werknemers. Gedacht kan worden aan workshops, training en coaching over bijvoorbeeld beweging, voeding, slaap en ontspanning.

Het ziekteverzuim daalde structureel van 3,4% naar 3,1%. Een afname van 0,1% levert Ernst & Young jaarlijks een besparing op aan verzuimkosten van ongeveer 200 duizend euro. Ook steeg de omzet van 655 miljoen euro in 2010 naar 677 miljoen euro in 2013 (Profitwise, 2014). Daarnaast is de werkhuisinterferentie bij de werknemers met 17,1% afgenomen en werd er een verhoogde motivatie, hoge productiviteit, minder stress en meer werkplezier bij de werknemers gemeten (Profitwise, 2014).

5.4 [Samenvattende Opbrengsten van de Business Cases](#)

In de onderstaande tabel 4 worden de opbrengsten van de verschillende Businesscases samengevat.

Tabel 4 – Samenvatting van de Opbrengsten van de Business Cases

▪ Vermindering van werkstress
▪ Vermindering van verzuim
▪ Verhoogde productiviteit
▪ Meer werkplezier
▪ Meer omzet en winst

5.5 [De huidige Praktijk en de Rol van de A&G – Psycholoog](#)

Zoals hierboven beschreven leidt het investeren in de gezondheid en het welzijn van werknemers tot succes in organisaties. Op dit moment worden de mogelijkheden van sociale innovatie in Nederland echter nog niet voldoende benut. Dit bleek uit het medewerkers onderzoek van Effactory uit 2013, waarbij sociale innovatie met een 4,6 (op een schaal van 1 tot 10) werd beoordeeld. In de praktijk komt het er vaak niet van dat werkgevers maatregelen nemen om de duurzame inzetbaarheid van werknemers te bevorderen (Houtman, 2012). Veel individuele werkgevers hebben er geen geld voor over, het ontbreekt hun aan kennis, of zij zien de noodzaak voor hun bedrijf niet (Houtman, 2012). Door de interne politiek en ingesloten structuren in organisaties kan het voor werkgevers ook lastig zijn om interventies gericht op het bevorderen van de gezondheid en het welzijn van de werknemers door te voeren (Intermediair & Effactory, 2014). De businesscases laten zien dat het investeren in de gezondheid en het welzijn van de werknemers juist geld kan opleveren.

De A&G-psycholoog kan door middel van gedegen diagnostiek de problemen, maar ook de mogelijkheden van de organisatie in kaart brengen om vervolgens de werkgevers te ondersteunen, adviseren en begeleiden in het bevorderen van de gezondheid en het welzijn van werknemers. A&G-psychologen zijn expert op het psychosociale vlak en werk en werken aan het optimaliseren van de fit tussen persoon en organisatie om de werknemers en de organisatie zo gezond mogelijk te houden. Zodoende zal de duurzame inzetbaarheid worden bevorderd en zal er preventief ingespeeld worden op zaken als werkstress en verzuim, wat de werkgever een hoop kosten kan besparen en zelfs geld kan opleveren.

6 Algemene Conclusie

A&G psychologen zijn expert op het gebied van psychische gezondheid en werk. Zij kunnen werkgevers adviseren, ondersteunen en begeleiden bij het bevorderen van de gezondheid en het welzijn van hun werknemers om zodoende de duurzame inzetbaarheid te bevorderen en preventief in te spelen op werkstress en verzuim. Het arbeids- en gezondheidspsychologische thema bevlogenheid heeft hier een belangrijke rol in en draagt bij aan de gezondheid en duurzame inzetbaarheid van werknemers, en de preventie van verzuim. A&G-psychologen kunnen bijvoorbeeld interventies ontwikkelen gericht op het verbeteren van de fit tussen werknemers en organisatie en het bevorderen van bevlogenheid. Ook de business cases laten voorbeelden zien van het bevorderen van de gezondheid en het welzijn op de werkvloer. Op deze manier kunnen A&G-psychologen een bijdrage leveren aan het succes van organisaties en het verminderen van de kosten die verbonden zijn aan verzuim.

7 Referenties

ArboNed (2014). Geraadpleegd via:

<http://www.arboned.nl/nieuwscentrum/persberichten-en-publicaties/stress-belangrijkste-oorzaak-psychisch-verzuim/>

Bakker, A. B. (2014). Bevlogenheidsinterventies in organisaties. Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties, 1, 56-61.

Dorenbosch, L., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Van Dam, K. (2013). Job crafting: de psychologie van een baan op maat. Gedrag & Organisatie, 26, 3-15.

De Graaf, R., Tuithof, M., Van Dorselaer, S., Ten Have, M. (2013). Verzuim door psychische en somatische aandoeningen. Gedrag en Organisatie, 29, 322-337.

Effectory & Intermediair. (2014). 100 Beste Werkgevers 2014

Gallup (2010). The Value of Happiness: How Employee Well-Being drives profits. Harvard Business Review.

Hay Group (2001). Engage Employees and Boost Performance

ISR (2003). College door Schaufeli, W.B. (2014).

NIP (2013). Maatschappelijke baten GGZ.

NIP (2013). Notitie Beroepsgebonden ziekten

NOS (2014). Werkstress kost miljarden. Geraadpleegd via:

<http://nieuwsuur.nl/onderwerp/715768-verzuim-werkstress-kost-miljarden.html>

OECD. (2014). The OECD Mental Health and Work Project: The Netherlands. Geraadpleegd via:

http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/employment/mental-healthand-work-netherlands_9789264223301-en#page4

Rijksoverheid (2014). Vierjarige aanpak van beroepsziekte nummer 1. Geraadpleegd via <http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2014/05/13/vierjarige-aanpak-van-beroepsrisico-nummer-1-werkstress.html>

Schabracq, M. (2013). Stress als keuze. Counseling Magazine, 1, 56-59.

Schaufeli, W. B. & Bakker, A.B. (2004). Bevlogenheid: Een begrip gemeten [Work engagement: The measurement of a concept]. Gedrag & Organisatie, 17, 89-112.

Schaufeli, W. B. & Bakker, A. (2003). Burnout en bevlogenheid. [Burnout and engagement] Schaufeli, W.B., A. Bakker & J. de Jonge (Red.), De psychologie van arbeid en gezondheid. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.

Schaufeli, W. B. (2011). Duurzaamheid vanuit psychologisch perspectief: een kwestie van "fit" [Sustainable employment from a psychological perspective: A matter of fit]. In, Ten minste houdbaar tot. Over urgentie van duurzame inzetbaarheid in Nederland (pp. 96-108). Schouten & Nelissen: Zaltbommel: Uitgeverij Thema.

Schaufeli, W. B. (2013). De psychologie van arbeid en gezondheid [Occupational health psychology]. In W.B. Schaufeli & A.B. Bakker, A.B. (Red.). De psychologie van arbeid en gezondheid (pp. 1-22). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Schaufeli, W.B. & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S.W. Gilliland, D.D. Steiner. & D. P. Skarlicki (Eds.), Research in Social Issues in Management (Volume 5): Managing social and ethical issues in organizations. (pp. 135-177). Greenwich, CT: Information Age Publishers.

- Shimazu, A. & Schaufeli, W.B. (2009). Towards a positive occupational health psychology: The case of work engagement. *Japanese Journal of Stress Science*, 24, 181-187.
- Petrou, P., Demerouti, E., & Breevaart, K. (2013). Job crafting als sleutel tot succesvolle organisatieverandering. *Gedrag en Organisatie*, 26, 32-45.
- Profitwise Onderzoek en Advies (2014). Achmea Business Case Werkstress. Verkregen via http://werkgevers.duurzameinzetbaarheid.nl/data/Business_Case_Werkstress_Achmea.pdf
- Profitwise Onderzoek en Advies (2014). Amphia Business Case Werkstress. Verkregen via http://werkgevers.duurzameinzetbaarheid.nl/data/Business_Case_Werkstress_Amphiam.pdf
- Profitwise Onderzoek en Advies (2014). Ernst & Young Business Case Werkstress. Verkregen via http://werkgevers.duurzameinzetbaarheid.nl/data/Business_Case_Werkstress_EY.pdf
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., & Peeters, M. C. W. (2012). Succesvol job craften door middel van een groepstraining . In J. de Jonge, M. C. W. Peeters, S. Sjollemma, & H. de Zeeuw (Red.), *Scherp in werk: Vijf routes naar optimale inzetbaarheid*. (pp. 7-20). Assen: Van Gorcum.