

# ZIN IN WERK.

Waarom de manier waarop mensen hun werk ervaren bepalend is voor het succes van je organisatie.



**Minder verzuim en verloop. Meer energie, betrokkenheid en resultaat.**

# Je ziet de gevolgen. Maar zie je ook de oorzaak?

Het ziekteverzuim loopt op. Goede medewerkers vertrekken. Vacatures blijven langer openstaan en leidinggevenden hebben hun handen vol aan de dagelijkse problemen. Ondertussen moet het werk gewoon doorgaan.

In veel organisaties wordt hard gewerkt om deze problemen op te lossen. Er komen nieuwe verzuimafspraken, extra gesprekken, een medewerkerstevredenheidsonderzoek of een training voor leidinggevenden. Allemaal met de beste bedoelingen. En toch blijven dezelfde problemen terugkomen.

Dat komt doordat verzuim, verloop en tegenvallende prestaties vaak niet op zichzelf staan. Ze vertellen iets over wat mensen dagelijks op hun werk ervaren. Over de ruimte die ze krijgen, de samenwerking met collega's, de duidelijkheid van hun leidinggevende en de energie die hun werk vraagt of oplevert.

## **Wie alleen de gevolgen aanpakt, blijft problemen oplossen. Wie begrijpt wat erachter zit, kan ze structureel verminderen.**

Daar begint werkbeleving. Niet alleen werkplezier, maar de vraag of mensen hun werk als betekenisvol, haalbaar en passend ervaren. Of ze zich gezien voelen, hun talenten kunnen benutten en met voldoende energie hun werkdag afsluiten.

Deze whitepaper laat zien wat werkbeleving is, waardoor het wordt beïnvloed en hoe je er als werkgever gericht aan werkt. Niet als extra HR-project, maar als onderdeel van goed ondernemerschap en effectief leiderschap.

# 1. Werk is veranderd. Onze manier van organiseren nog niet altijd.

Werk betekent voor mensen meer dan een inkomen. Het geeft structuur aan de dag, brengt mensen met elkaar in contact en biedt mogelijkheden om ergens aan bij te dragen. Werk is ook een plek waar mensen zich ontwikkelen, erkenning krijgen en hun talenten inzetten.

Waar zekerheid, loyaliteit en salaris vroeger vaak zwaar wogen, tellen tegenwoordig ook autonomie, persoonlijke ontwikkeling, betekenis en de balans met het leven buiten het werk mee. De verschillen tussen mensen zijn daarbij belangrijker dan eenvoudige generatie-etiketten.

Organisaties zijn ondertussen sterker gaan sturen op processen, prestaties en efficiëntie. Begrijpelijk: een organisatie moet financieel gezond blijven en resultaten behalen. Maar soms ontstaat daardoor spanning tussen wat de organisatie verlangt en wat medewerkers nodig hebben.

Denk aan iemand die wordt aangenomen vanwege zijn zelfstandigheid, maar vervolgens voor ieder besluit toestemming moet vragen. Of aan een leidinggevende die verantwoordelijk is voor de resultaten van zijn team, maar nauwelijks tijd krijgt om met zijn mensen in gesprek te gaan.

Het talent is aanwezig. De motivatie ook. Alleen de omstandigheden werken tegen.

**De uitdaging is niet kiezen tussen mensen en resultaten. De uitdaging is het werk zo organiseren dat mensen juist door goed te functioneren bijdragen aan betere resultaten.**



## 2. Wat is werkbeleving eigenlijk?

Stel je twee medewerkers voor. Ze hebben dezelfde functie, werken in hetzelfde team en krijgen dezelfde opdrachten. Toch gaat de één na een werkdag met voldoening naar huis, terwijl de ander volledig uitgeput is. Hoe kan dat? Omdat werkbeleving persoonlijk is.

Het gaat niet alleen om wat iemand doet of wat er op het werk gebeurt, maar vooral om hoe iemand dat ervaart. Die ervaring ontstaat in de wisselwerking tussen de persoon, het werk en de omstandigheden.

### **Betekenis — doet mijn werk ertoe?**

Mensen willen ervaren dat hun inspanningen ergens aan bijdragen. Dat hoeft geen groot maatschappelijk doel te zijn. Ook een klant goed helpen, een probleem oplossen of samen iets voor elkaar krijgen geeft betekenis.

### **Hanteerbaarheid — kan ik goed doen wat gevraagd wordt?**

Werk mag uitdagend zijn. Maar er moet een gezonde verhouding bestaan tussen wat iemand moet leveren en de mogelijkheden die daarvoor beschikbaar zijn: heldere verwachtingen, vaardigheden, ondersteuning en invloed op het eigen werk.

### **Passendheid — sluit mijn werk aan bij wie ik ben?**

Ieder mens heeft eigen talenten, overtuigingen, behoeften en ambities. Bovendien verandert het leven. Werk dat aansluit bij iemands kwaliteiten en persoonlijke situatie geeft ruimte om te groeien.

### **De basis: veiligheid en vertrouwen**

Mensen hebben een omgeving nodig waarin vragen gesteld mogen worden, fouten bespreekbaar zijn en collega's elkaar durven aanspreken. Veiligheid betekent niet dat moeilijke gesprekken worden vermeden. Juist het vermogen die gesprekken te voeren, maakt samenwerking sterker.

**Werkbeleving ontstaat wanneer mensen ervaren dat hun werk ertoe doet, dat ze het aankunnen en dat het bij hen past.**

### 3. Wat bepaalt hoe mensen hun werk ervaren?

Werkbeleving ontstaat niet door één oorzaak. Verschillende factoren versterken of verzwakken elkaar. Om te begrijpen waar verbetering mogelijk is, kijken we naar twee kanten: wat iemand zelf meebrengt en wat de werkomgeving van iemand vraagt.

#### De mens: iedereen beleeft werk anders

Iedere medewerker brengt eigen ervaringen, kwaliteiten, overtuigingen en persoonlijke omstandigheden mee. De ene medewerker krijgt energie van onverwachte uitdagingen, de ander functioneert beter met overzicht en voorspelbaarheid. Die verschillen vragen om belangstelling voor de mens achter de functie.

Autonomie en regie versterken motivatie en eigenaarschap. Een gezonde balans tussen belasting en belastbaarheid maakt uitdaging mogelijk. Betekenis, ontwikkeling en verbinding geven richting en betrokkenheid. Persoonlijke veerkracht helpt om met veranderingen en spanning om te gaan.

Medewerkers hebben dus zelf invloed op hun werkbeleving. Door zelfinzicht te ontwikkelen, grenzen aan te geven, vaardigheden te versterken en verantwoordelijkheid te nemen. Maar persoonlijke ontwikkeling alleen is niet voldoende.

Je kunt iemand leren beter met stress om te gaan. Als diezelfde medewerker dagelijks vastloopt in onduidelijke processen of een onveilige werksfeer, blijft een belangrijk deel van het probleem bestaan.

#### De organisatie: de omstandigheden maken het verschil

Een leidinggevende die duidelijkheid biedt, belangstelling toont en vertrouwen geeft, creëert andere omstandigheden dan iemand die voortdurend controleert of lastige gesprekken uit de weg gaat.

Ook cultuur en organisatie-inrichting tellen mee. Worden afspraken nagekomen? Zijn verantwoordelijkheden helder? Ondersteunen processen het werk, of veroorzaken ze juist frustratie? En hoe beïnvloeden arbeidsvoorwaarden, technologische veranderingen en het leven buiten het werk de ervaring?

**Wie de samenhang tussen mens, werk en omgeving begrijpt, ontdekt waar verbetering werkelijk nodig is.**

## 4. Wat betekent werkbeleving voor je bedrijfsresultaten?

Een medewerker meldt zich ziek. Collega's nemen het werk over, hun werkdruk stijgt, fouten nemen toe en klanten moeten langer wachten. De kosten van die ene ziekmelding blijven niet beperkt tot het verzuim. Hetzelfde geldt voor vertrek, moeizame samenwerking en medewerkers die mentaal afhaken.

### Minder ziekteverzuim

Langdurige spanning, onvoldoende herstel, beperkte autonomie en gebrek aan steun kunnen bijdragen aan uitval. Door tijdig te letten op hoe mensen hun werk ervaren, worden signalen eerder zichtbaar en ontstaat ruimte voor een passend gesprek. Niet iedere ziekmelding is te voorkomen; onnodige belasting is wel te verminderen.

### Minder personeelsverloop

Mensen vertrekken niet uitsluitend vanwege salaris. Ontwikkeling, waardering, samenwerking en de relatie met de leidinggevende tellen mee. Betrokken medewerkers behouden betekent ook kennis, ervaring en continuïteit behouden.

### Hogere productiviteit

Productiviteit gaat niet alleen over harder werken. Heldere verantwoordelijkheden, goede samenwerking en minder onnodige procedures zorgen dat mensen hun energie aan het werk zelf besteden.

### Betere klantbeleving

Hoe medewerkers hun werk ervaren, werkt door in het contact met klanten. Mensen die vertrouwen en ondersteuning ervaren, kunnen beter luisteren, meedenken en verantwoordelijkheid nemen.

### Sterkere arbeidsmarktpositie

Een aantrekkelijke werkgever word je door waar te maken wat je belooft. Positieve ervaringen versterken de reputatie en helpen om talent aan te trekken en te behouden.

**Werkbeleving is geen extra kostenpost, maar een strategische factor voor prestaties, financiële gezondheid en continuïteit.**

## 5. Van problemen oplossen naar structureel verbeteren

De meeste organisaties beschikken al over veel informatie: verzuimcijfers, onderzoeken, gesprekken, signalen van leidinggevend en ervaringen van medewerkers. Toch blijven problemen soms bestaan. Niet omdat informatie ontbreekt, maar omdat de samenhang onvoldoende zichtbaar is.

HR ziet het verzuim. Finance ziet de kosten. De leidinggevende ervaart de personeelsproblemen. Medewerkers voelen de dagelijkse werkdruk. Iedereen ziet een deel van hetzelfde verhaal.

Wanneer die informatie bij elkaar wordt gebracht, blijkt bijvoorbeeld dat hoog verzuim samenhangt met onduidelijke verantwoordelijkheden, wisselende prioriteiten en weinig ruimte om problemen te bespreken. Dan ligt de oplossing niet alleen bij individuele medewerkers, maar ook in de organisatie van het werk.



### 1. Zien — breng signalen bij elkaar

Combineer betrouwbare metingen met gesprekken en observaties. Onderzoek waar problemen zichtbaar zijn én waar het goed gaat.

### 2. Begrijpen — ontdek de samenhang

Welke patronen keren terug bij medewerkers, teams, leidinggevend en de organisatie? Maak onderscheid tussen symptomen en oorzaken.

### 3. Veranderen — kies wat werkelijk helpt

Soms is coaching passend, soms teamontwikkeling, leiderschapstraining of een aanpassing van werkprocessen. De oorzaak bepaalt de interventie.

### 4. Borgen — maak verbetering onderdeel van het werk

**Leg afspraken vast, laat voorbeeldgedrag zien en bespreek regelmatig de voortgang. Niet als extra programma, maar in de dagelijkse samenwerking. Zo wordt werkbeleving concreet, bespreekbaar en stuurbaar.**

## 6. Waar kun je als werkgever het verschil maken?

Een betere werkbeleving ontstaat wanneer medewerkers, teams, leidinggevendenden en directie samen verantwoordelijkheid nemen. Elk niveau heeft een eigen rol.

### De medewerker — versterk persoonlijk eigenaarschap

Wat geeft energie? Welke werkzaamheden kosten energie? Waar liggen talenten? Door zelfinzicht, veerkracht, vaardigheden en persoonlijk leiderschap te versterken, groeit het vermogen om met uitdagingen om te gaan.

Ook het leven buiten het werk verdient aandacht. Een werkgever hoeft privéproblemen niet op te lossen. Oprechte belangstelling helpt wel om te begrijpen wat iemand nodig heeft, met respect voor privacy en duidelijke grenzen.

### Het team — maak samenwerking sterker

Een team is meer dan een verzameling functies. In sterke teams weten mensen wat ze van elkaar kunnen verwachten, durven ze verschillen te bespreken en spreken ze elkaar aan.

Daarbij telt niet alleen de vaardigheid om te communiceren, maar ook de houding waarmee mensen elkaar benaderen: nieuwsgierigheid in plaats van aannames, begrip zonder overal hetzelfde over te denken, duidelijkheid zonder de relatie te beschadigen.

### De leidinggevende — combineer aandacht met richting

Een goede leidinggevende geeft duidelijkheid over doelen, biedt ruimte voor verantwoordelijkheid en voert het gesprek wanneer iets niet goed gaat. Mensgericht en resultaatgericht werken versterken elkaar.

Je kunt belangstelling tonen voor iemands situatie en tegelijk afspraken maken. Vertrouwen geven en aanspreken. Onzekerheid erkennen en toch besluiten nemen. Juist die combinatie maakt leiderschap effectief.

### De organisatie — zorg dat mensen goed kunnen functioneren

Zijn doelen helder? Sluiten verantwoordelijkheden aan? Ondersteunen processen het werk? Laat de directie zelf zien wat zij van anderen verwacht?

Een organisatie die vertrouwen predikt maar alles controleert, geeft een tegenstrijdig signaal. Voorbeeldgedrag, heldere keuzes en een ondersteunende inrichting vormen het fundament.

**Wanneer iedereen verantwoordelijkheid neemt, ontstaat een organisatie waarin mensen niet alleen hun werk volhouden, maar kunnen floreren.**

## 7. Dé Werkbeleving — zoveel meer dan werk

Bij Dé Werkbeleving geloven we dat organisaties er niet alleen zijn om resultaten te behalen. Ze zijn ook plekken waar mensen een belangrijk deel van hun leven doorbrengen. Die twee belangen horen bij elkaar.

Wanneer mensen hun talenten kunnen benutten, zich verbonden voelen en met energie bijdragen aan gezamenlijke doelen, ontstaat waarde voor de medewerker, de organisatie en de klant.

Onze missie is om van Nederland het aantrekkelijkste land te maken om te werken. Dat begint met werkelijk begrijpen wat er in een organisatie gebeurt.

We kijken verder dan verzuimcijfers, personeelsverloop en productiviteit. Met onderbouwde metingen en oprechte gesprekken onderzoeken we wat mensen dagelijks ervaren. Coaching, training en organisatieontwikkeling vertalen de inzichten naar gerichte verbeteringen.

### Fundament

We bouwen op onderbouwde inzichten en een stevige basis voor resultaten die blijven.

### Nieuwsgierig

We onderzoeken zonder vooringenomen conclusies wat mensen en organisaties werkelijk nodig hebben.

### Integraal

We verbinden individu, team, leidinggevende en organisatie, zodat problemen niet worden verplaatst maar opgelost.

### Menselijk

We zien de mens achter de functie, met aandacht voor talenten, omstandigheden en eigen verantwoordelijkheid.

**Onze werkwijze is helder: zien, begrijpen, veranderen en borgen. Zo werken we aan minder verzuim en verloop, betere samenwerking, sterker leiderschap en meer zin in werk.**

# Tot slot — wat als je verder kijkt?

In vrijwel iedere organisatie zijn signalen zichtbaar die iets vertellen over hoe mensen hun werk ervaren. De medewerker die stiller wordt. De leidinggevende die nauwelijks tijd heeft voor zijn team. De ervaren kracht die onverwacht vertrekt. De afdeling waar het verzuim blijft oplopen.

Je kunt die signalen afzonderlijk blijven aanpakken. Je kunt ook onderzoeken wat ze met elkaar gemeen hebben.

Achter verzuimcijfers, personeelsverloop en tegenvallende resultaten schuilt vaak een verhaal over mensen, samenwerking, verwachtingen en de manier waarop werk is georganiseerd. Wanneer je dat verhaal begrijpt, ontstaan mogelijkheden om het anders te doen.

Niet harder werken aan de gevolgen, maar gericht verbeteren wat eraan voorafgaat. Dat is waar Dé Werkbeleving voor staat.

**Werk zo organiseren dat mensen kunnen floreren. Want daar wordt iedereen beter van.**

Weet jij hoe jouw medewerkers hun werk werkelijk beleven?



# Ontdek waar jouw organisatie kan groeien

Wil je minder tijd besteden aan de gevolgen van verzuim en verloop en meer grip krijgen op de oorzaken? Tijdens een kennismaking kijken we samen naar de uitdagingen binnen jouw organisatie. We bespreken welke signalen je ziet, waar samenhang zit en welke eerste stappen inzicht en verbetering opleveren.

Geen standaardverhaal. Wel oprechte belangstelling en een helder gesprek over wat jouw organisatie verder helpt.

## DÉ WERKBELEVING — ZIN IN WERK.

[www.dewerkbeleving.nl](http://www.dewerkbeleving.nl)

[info@dewerkbeleving.nl](mailto:info@dewerkbeleving.nl)

030 - 76 000 15

## Bronnen en inspiratie

TNO · Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (2024, 2025) · Gallup · Workplace Advisory  
Deloitte · Global Human Capital Trends · Deci & Ryan · Self-Determination Theory (2017)  
Hatzmann & Van Esch · Hoezo hiërarchie (2022) · Mullenders · De kunst van niet kiezen (2023)  
Herremans · Nooit meer zonder personeel (2023) · M. Hendriks · Erasmus Happiness Economics  
Research Organisation · Emmy E. Werner · The Children of Kauai · LinkedIn Talent Trends (2025)

