

VERZEKER JE ORGANISATIE VAN

VEER KRACHT

VAN INZICHT NAAR ACTIE



HOE WE ORGANISATIES
NATUURLIJKER KUNNEN
INRICHTEN DOOR
MARK VAN VUGT

5 PIJLERS VAN
VEERKRACHT OP
DE WERKVLOER EN
HOE JE DIE VERSTERKT



MENTAAL FIT MET DE
SCHIJF VAN VIJF VAN
ESTHER VAN FENEMA



LAMMERT KAMPHUIS
OVER DE KRACHT
VAN VEERKRACHT:
FILOSOFISCHE LESSEN
OM ANDERS NAAR
WERK TE KIJKEN



STICHTING

PAWW

PRIVATE
AANVULLING
WW & WGA

Welkom

Op 28 oktober 2025 organiseerde SPAWW het *Veerkrachtseminar* voor HR-professionals – een inspirerende ochtend met lezingen over het nut en de noodzaak van veerkracht op de werkvloer, belicht vanuit verschillende perspectieven. Want veerkracht is actueler dan ooit. Onderzoek laat steeds duidelijker zien dat het essentieel is voor mensen, organisaties en zelfs samenlevingen als geheel. Wie voldoende veerkracht heeft, is doorgaans aardiger, gezonder en succesvoller.

Maar wat is het nu eigenlijk precies? Veerkracht is het vermogen om met tegenslag, verandering of stress om te gaan en daarna weer in balans te komen – oftewel: terug te veren. Veerkrachtig zijn betekent níét dat je alles maar moet kunnen verdragen of nooit de grip mag verliezen. Het betekent wél dat je de flexibiliteit hebt om jezelf te herpakken, je aan te passen aan nieuwe omstandigheden en daar soms zelfs sterker uit te komen. Eigenlijk kun je dus zeggen dat het hebben van veerkracht je veerkracht geeft. Dat klinkt misschien vreemd, maar het klopt wel degelijk. Weten dat je tegen een stootje kunt, geeft je zelfvertrouwen een flinke boost. En met dat gestegen vertrouwen durf je meer, presteer je beter en groeit ook je veerkracht verder. Dát is nog eens een vicieuze cirkel waarin we allemaal graag terechtkomen.

Het zou zonde zijn als de inzichten uit het seminar weer wegzakken. Daarom hebben we ze gebundeld in deze whitepaper – met samenvattingen van de lezingen, verdiepende inzichten en vooral concrete handvatten om de veerkracht binnen je organisatie te versterken. Zo dragen we samen bij aan een veerkrachtig werkend Nederland.

Veel lees- en leerplezier!

Team SPAWW

04 De kracht van veerkracht

Drie filosofische lessen om anders naar werk te kijken

– Lammert Kamphuis

09 Veerkracht vanuit het individu

Mentaal fit met de Schijf van Vijf. Een praktische handleiding voor ons brein – Esther van Fenema

15 Geef je organisatie veerkracht

De mensentuin. Hoe we organisaties natuurlijker kunnen inrichten – Mark van Vugt

21 Samen werken aan mentaal fitte organisaties

MentaalFit-project – Vrije Universiteit van Amsterdam

24 Verzekerd van veerkracht na de WW

– Stichting PAWW

29 De 5 pijlers van veerkracht op de werkvloer. Zo versterk je ze

– Stichting PAWW

41 Veerkrachtseminar 28 oktober Amersfoort

– Een impressie



Lammert Kamphuis (1983)

is filosoof, auteur en hoofddocent bij The School of Life. Na de studies theologie en filosofie maakte hij het tot zijn missie om filosofische ideeën toegankelijk en praktisch toepasbaar te maken. Zijn boek *Filosofie voor een weergaloos leven* werd een bestseller. In zijn lezingen verbindt hij wijsbegeerte met concrete tips om sterker en wendbaarder te worden.

Drie filosofische lessen om anders naar werk te kijken

Veerkracht gaat niet alleen over sterk zijn, maar ook over lenig blijven: meebewegen met de werkelijkheid en die vanuit verschillende perspectieven bekijken om zo meer lichtheid toe te laten. Filosoof Lammert Kamphuis laat zien hoe de lessen van oude en nieuwe denkers ons daarbij kunnen helpen.

Lees verder



We leven in een ‘hypernerveuze samenleving’, waarschuwde de Raad voor Volksgezondheid en Samenleving in September 2025. Prestatiedruk, individualisering en voortdurende versnelling zorgen ervoor dat stress en burn-outklachten steeds meer mensen treffen. Maar liefst één op de vijf Nederlandse werknemers kampt inmiddels met serieuze vermoeidheidsklachten. En het idee dat dit puur een individueel probleem zou zijn, is achterhaald: er is een collectieve zoektocht nodig naar andere manieren van leven en werken.

In die zoektocht lijkt filosofie misschien niet het meest voor de hand liggende instrument. Het klinkt abstract, theoretisch, vaag. Toch kan juist filosofie ons helpen bij veerkracht: het vermogen om met tegenslag en verandering om te gaan. Filosofie leert ons namelijk los te komen van onze automatismen en vaste denkpatronen, en met meer lenigheid naar onszelf en de wereld te kijken. De Nigeriaanse filosofe Sophie Oluwole omschreef wijsheid ooit als het vermogen om iets op een andere manier te zien. Precies die perspectivistische lenigheid vormt de kern van veerkracht.

De kracht van perspectief

Het is voor veel mensen helaas behoorlijk moeilijk om van perspectief te wisselen: we zijn verslaafd aan ons eigen gelijk. Psycholoog Daniel Kahneman verklaart dit aan de hand van de twee systemen waartussen ons brein kan kiezen. Systeem 1 is snel, automatisch en emotioneel – handig bij stressvolle situaties, maar geneigd tot vooroordelen en tunnelvisie. Systeem 2 is traag, reflectief en genuanceerd – en heeft oefening en rust nodig om te kunnen activeren.

Veerkracht vraagt om dat tweede systeem, de lenigheid om niet meteen te oordelen, maar opnieuw te kijken. Dat kost ons brein meer moeite, maar brengt uiteindelijk juist de lichtheid die we nodig hebben. Er zijn drie filosofische lessen waarmee we dat kunnen trainen zodat we daar steeds beter in worden.



Les 1

Maak van weerstand brandstof

De stoïcijnse filosofen uit de Griekse en Romeinse oudheid ontwikkelden een denkwijze die nog altijd verrassend actueel is. Hun kernboodschap: maak altijd het onderscheid tussen wat je wel en niet kunt beïnvloeden. Daarbij helpt de beroemde metafoor van de hond die aan een kar is vastgebonden. Als de kar rijdt, kan de hond zich verzetten met pijn en frustratie tot gevolg of meebewegen en zijn beperkte speelruimte benutten. Er zijn altijd omstandigheden die we niet kunnen veranderen en de vraag is hoe we daarmee omgaan.

Het stoïcisme kent twee vormen van acceptatie. Bij de passieve vorm is je houding: het is wat het is en ik doe het er maar mee. Bij de actieve vorm stel je jezelf de vraag: hoe kan deze situatie die ik niet kan veranderen mij helpen te groeien? Denk aan een oester die zand binnenkrijgt en dat omvormt tot een parel. Op dezelfde manier kunnen wij van weerstand iets waardevols maken.

Juist op het werk is dat een belangrijke les, want daar storen we ons vaak aan situaties of collega's die niet zomaar te veranderen zijn. Door te onderzoeken wat zo'n situatie van ons vraagt – bijvoorbeeld beter leren luisteren, onze grenzen scherper aangeven of meer geduld ontwikkelen – wordt frustratie omgezet in ontwikkeling. Veerkracht betekent dus niet dat alles altijd soepel verloopt, maar dat we weerstand gebruiken als brandstof voor groei.

‘Geef me de kalmte om de dingen te aanvaarden waaraan ik niets kan veranderen. De moed om de dingen te veranderen die ik kan veranderen. En de wijsheid om te allen tijde het verschil tussen beide te zien.’

– Reinhold Niebuhr, Amerikaanse schrijver



Les 2

Gun jezelf en elkaar kairos

Een tweede filosofische invalshoek komt van de Nederlandse denker Joke Hermsen, die zich liet inspireren door de oude Grieken. Zij onderscheidden twee vormen van tijd: chronos en kairos.

Chronos is de kloktijd: minuten, uren, agenda's, deadlines. Kairos is de juiste tijd: het moment dat zich aandient en vraagt om benut te worden. Onze samenleving wordt steeds meer gedomineerd door chronos, met als gevolg dat we voortdurend gehaast zijn en kansen voor betekenisvolle momenten missen.

Op de werkvloer betekent dit dat er momenten zijn die we niet kunnen plannen, maar die cruciaal zijn om te benutten. Bijvoorbeeld wanneer in een vergadering onverwachts een eerlijk gesprek ontstaat over de samenwerking. Dan kun je ervoor kiezen het gesprek uit te stellen vanwege de agenda, maar dan lukt het vaak niet om diezelfde openheid later opnieuw op te roepen.

Hoe kun je in organisaties meer ruimte scheppen voor kairos? Daarbij kunnen kleine ingrepen al veel helpen. Zo kun je vergaderingen standaard 50 minuten laten duren in plaats van 60, zodat er ruimte is voor rust en reflectie. Of je wijst een mijmerstoel aan waarin niemand je mag storen en telefoons niet zijn toegestaan. Of reserveer simpelweg tijd in je agenda die niet volgepland mag worden. Waar het om gaat, is dat we weer leren stil te staan en ons af te vragen: wat vraagt dit moment eigenlijk van mij?

In een samenleving die voortdurend doordendert, is de vaardigheid om kairos te herkennen en te benutten een belangrijke bron van veerkracht.

Les 3

Vergeet niet te spelen

De derde les komt van de Nederlandse cultuurhistoricus Johan Huizinga, die de mens omschreef als homo ludens: de spelende mens. Spelen is volgens hem geen bijzaak, maar een wezenlijk onderdeel van ons bestaan.

Als kind leren we spelenderwijs, maar naarmate we ouder worden, verliezen we dat speelse element vaak. Werk en verplichtingen krijgen de overhand en spel lijkt een luxe die we ons niet meer kunnen veroorloven. Maar juist daar schuilt het gevaar, want wie stopt met spelen verliest niet alleen ontspanning, maar ook creativiteit en verbondenheid.

Spel hoeft helemaal niet groots of ingewikkeld te zijn. Het kan een ludieke competitie zijn op de werkvloer, een creatieve manier van samenwerken of simpelweg ruimte voor humor. Zulke elementen zorgen voor lucht, relativering en nieuwe invalshoeken. Ze maken teams wendbaarder en meer verbonden.

Huizinga en ook denkers na hem benadrukken dat spelen ons jong houdt – niet in jaren, maar in geest. Het brengt lichtheid in een cultuur die vaak zwaar en serieus is. En dat is niet alleen prettig, maar ook essentieel voor veerkracht.

Filosofie als oefening in lenigheid

Wat leren deze drie lessen ons? Ten eerste dat we meer kracht vinden door te accepteren wat we niet kunnen veranderen en er actief iets van te maken. Ten tweede dat we ons niet uitsluitend moeten laten regeren door de klok, maar oog moeten houden voor de juiste momenten. En ten derde dat we ruimte moeten scheppen voor spel, als bron van energie en creativiteit.

De rode draad daarbij is perspectivistische lenigheid: het vermogen om niet vast te roesten in onze automatische reacties, maar opnieuw te kijken. De stoïcijnen, Hermansen en Huizinga laten elk op hun manier zien hoe we dat vermogen kunnen trainen.

De filosoof Epictetus vatte het kernachtig samen: 'Het zijn niet de dingen zelf die ons van slag brengen, maar onze ideeën erover.' Wie leert spelen met zijn ideeën, leert ook veerkrachtiger omgaan met de werkelijkheid.

De uitnodiging is dan ook eenvoudig: vraag jezelf af welke van deze drie vensters jou het meest aanspreekt. Wil je oefenen in actieve acceptatie, bewuster omgaan met tijd, of ruimte maken voor spel? Elk venster is een weg naar meer rust en veerkracht – voor jezelf, je team en misschien zelfs wel voor de samenleving als geheel.

'Je leert iemand beter kennen in een uur spelen dan door een jaar praten.'

– Richard Lingard, Ierse schrijver



Kort & krachtig

Heb grote dromen en lage verwachtingen

We zijn door de eeuwen heen steeds meer gaan verwachten van werk. Deze torenhoge verwachtingen kunnen je verlammen en ontevreden maken. Het is gezond om je daar bewust van te zijn. Het is natuurlijk mooi om dromen te hebben, maar pas op met de verwachting dat alle dromen altijd uitkomen zoals jij dat voor je ziet. 'Alles is veel voor wie niet veel verwacht', dichtte J.C. Bloem al.

Richt je op zaken waar je invloed op hebt

Van de stoïcijnen leren we hoe om te gaan met stressvolle situaties. Maak altijd een helder onderscheid tussen de dingen waar je invloed op hebt en waar je geen invloed op hebt. Richt je energie op die zaken waar je invloed op hebt. En bedenk bij de dingen waar je geen invloed op hebt, hoe ze je kunnen helpen in je ontwikkeling.

Onderzoek je verhouding met tijd

We hebben het allemaal de hele tijd heel druk. Van de oude Grieken leren we hoe belangrijk het is om niet alleen contact te staan met Chronos (de kloktijd), maar zeker ook met Kairos (de juiste tijd). Het is belangrijk om te weten hoe jij er concreet voor zorgt dat je gedurende de dag genoeg in contact blijft staan met Kairos.

Maak ruimte voor humor en spel

Huizinga herinnerde ons eraan dat de mens in wezen een homo ludens is: een spelend wezen. Spelen is geen luxe, maar een bron van creativiteit, verbinding en lichtheid. Ook in ons werk is het essentieel om ruimte te maken voor humor en speelse vormen van samenwerking, om zo veerkracht te voeden.

Lees- en kijktips



Lammert Kamphuis
Filosofie voor een weergaloos leven



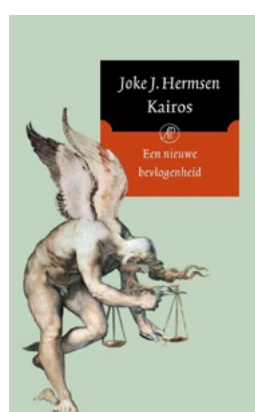
Scan of
[klik hier](#)



Lammert Kamphuis
Verslaafd aan ons eigen gelijk



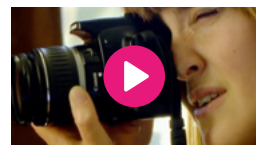
Scan of
[klik hier](#)



Joke Hermesen
Kairos



Scan of
[klik hier](#)



Sarah Domogala
Alles wat we wilden



Scan of
[klik hier](#)



Esther van Fenema (1970)

is psychiater, high performance coach, auteur en professioneel violiste. In haar werk maakt ze wetenschappelijke inzichten toepasbaar in de praktijk, zoals in haar boek *De mentale schijf van vijf*. Van Fenema richt zich op het herkennen van belemmerende gedachten, het opbouwen van een veerkrachtige mindset en het creëren van ruimte voor aandacht en herstel in een wereld vol prikkels.

Mentaal fit met de Schijf van Vijf

Een praktische handleiding voor ons brein

In ons stressvolle bestaan heeft niet alleen ons lichaam, maar ook ons brein dagelijkse zorg en onderhoud nodig om weerbaar te blijven. Met 'De mentale schijf van vijf' biedt psychiater Esther van Fenema een handzame methode om ons brein gezond te houden.

Lees verder



Stress, prestatiedruk en voortdurende prikkels zijn voor veel mensen dagelijkse kost. Onze telefoons schotelen ons 24 uur per dag de gebeurtenissen uit de wereld voor en geven ons het gevoel altijd maar bereikbaar te moeten zijn. Deadlines volgen elkaar sneller op dan ooit, terwijl ook in ons privéleven de lat hoog ligt: we moeten een goede partner, ouder en vriend zijn – en dat alles met een glimlach en een fit lichaam.

Ons brein is daar slecht op toegerust. Het is ooit gevormd om te overleven in kleine groepen jagers-verzamelaars, waarin overzicht, nabijheid en fysieke beweging de norm waren. Nu moeten we omgaan met een digitale, geglobaliseerde wereld die nooit stopt. Geen wonder dat steeds meer mensen mentale klachten ervaren: van stress en burn-out tot depressieve gevoelens en eenzaamheid.

We leven in een digitale, geglobaliseerde wereld die nooit stopt. Geen wonder dat mentale klachten toenemen.

Stressorkest

Voor de duidelijkheid: stress is op zichzelf niet verkeerd. Het houdt ons alert en helpt ons plannen te maken en te reageren op gevaar. Alleen kan stress ons doen ontsporen als het te vaak en te veel wordt. Psychiater en stresshoogleraar Christiaan Vinkers spreekt in dit verband over het 'stressorkest'. In ieders leven spelen verschillende instrumenten: soms klinkt de tuba luid omdat er veel spanning is, soms is het een zachte vioolpartij die ruimte geeft voor herstel. Het gaat er niet om stress helemaal te vermijden, maar om ervoor te zorgen dat het orkest in balans blijft.

Wanneer de zware instrumenten te lang en te hard doorspelen, ontstaat er namelijk een kakofonie aan geluid en raken we uitgeput.



Mentale veerkracht betekent dat je het stressorkest leert dirigeren: herkennen welke partijen te dominant zijn, ruimte maken voor rust en variatie, en het geheel weer in harmonie brengen. Daarvoor is het belangrijk om meer kennis te hebben over wat je brein nodig heeft.

De mentale schijf van vijf

De vergelijking met de 'Schijf van vijf' voor voeding is bewust gekozen. Want net zoals ons lichaam niet gezond blijft op eenzijdig eten, kan ons brein niet goed functioneren als het maar op één ingrediënt draait. Om mentaal fit te kunnen zijn, hebben we een mix van factoren nodig. De Mentale Schijf van Vijf bestaat uit vijf pijlers die samen de basis vormen voor mentale veerkracht. Kleine, haalbare gewoonten met een groot effect.

1.

Investeer in sociale contacten

Mensen zijn sociale dieren. In de oertijd leefden we in groepen van hooguit enkele honderden mensen, waarin nabijheid en samenwerking cruciaal waren. Ons brein is daardoor gebouwd op verbinding: sociale interactie activeert onze gelukshormonen en onze spiegelneuronen stellen ons in staat om met anderen mee te voelen, empathisch te zijn.

Dat maakt eenzaamheid niet alleen verdrietig, maar ook schadelijk. Onderzoek laat zien dat het zelfs bijna net zo ongezond is als dagelijks een pakje sigaretten roken. Toch leven we in een tijd waarin individualisme de norm is, jongeren even eenzaam zijn als ouderen en sociale contacten vaak verschrallen tot schermcommunicatie. Investeren in relaties is dus geen luxe, maar een basisvoorwaarde voor mentale veerkracht. Of het nu gaat om een goed gesprek, samen wandelen of iets simpels als een gezamenlijke maaltijd: het versterkt ons welzijn. Ook op de werkvloer goede relaties het verschil – teams die echt verbonden zijn, functioneren beter en zijn vitaler en veerkrachtiger.

Tip Schrijf op wat je belemmert om contact te maken, en bedenk kleine stappen om nieuwe verbindingen op te bouwen.



2.

Plan rust in

Rust plannen klinkt eenvoudig, maar dit is misschien wel de lastigste schijf. In onze cultuur wordt rust namelijk vaak geframed als passiviteit of tijdverspilling. Toch is het onmisbaar voor het brein. De Belgische hoogleraar Theo Compennolle vergelijkt het met archiefkastjes in ons hoofd die door 'archiverende mannetjes' op orde moeten worden gebracht. Dat lukt alleen als we niet voortdurend bezig zijn.

Rust betekent overigens niet nietsdoen, maar iets anders doen dan wat je normaal doet. Wie de hele dag achter een scherm werkt, kan weer opladen door een wandeling te maken of te koken. En wie continu mensen om zich heen heeft, vindt juist door even alleen te zijn rust. Het gaat om de afwisseling tussen denken en doen, tussen samen en alleen.

Zelf kom ik na een dag intensief schrijven vaak tot nieuwe inzichten tijdens een wandeling met de hond. Rust maakt ons namelijk creatiever, effectiever en meer in balans. Organisaties die ruimte scheppen voor herstel – door vergaderingen korter te maken, wandelend te overleggen of reflectiemomenten te creëren – helpen medewerkers veerkracht op te bouwen.

Tip *Zie rust niet als sluitpost, maar als vast onderdeel van je dag. Plan het bewust in.*

Net zoals gezond eten en bewegen vanzelfsprekend zijn geworden, zouden ook mentale gewoontes een plaats moeten krijgen in ons dagelijks leven.

3.

Beweeg voldoende

Ons lichaam én brein zijn ontworpen om te bewegen. In de oertijd was fysieke activiteit vanzelfsprekend: jagen, verzamelen, reizen. Tegenwoordig zitten we stil achter beeldschermen, pakken we de lift in plaats van de trap en parkeren we het liefst zo dicht mogelijk bij de ingang. Toch is bewegen essentieel. Studies tonen aan dat kinderen beter presteren op school wanneer ze voldoende bewegen en dat geheugenklachten bij ouderen minder snel toenemen bij een actieve leefstijl. Voor mensen met lichte depressieve klachten is dagelijks een uur wandelen effectiever dan medicatie.

Beweging zorgt niet alleen voor een fit lichaam, maar ook voor een veerkrachtige geest. Het helpt om spanning te ontladen, je stemming te verbeteren en creatiever te zijn. Ook hier ligt een taak voor organisaties: stimuleer beweging door vergaderingen staand te doen, lunchwandelingen te organiseren of simpelweg de trap aantrekkelijker te maken dan de lift.

Tip *Beweeg op vaste momenten. Door routine in te bouwen, wordt bewegen vanzelfsprekend.*



4.

Praat over je problemen

Problemen die we niet delen, blijven malen in ons hoofd – als een wasmachine die nooit stopt. Leren praten over wat ons bezighoudt is daarom cruciaal. Taal is het middel waarmee mensen altijd al gevaar en zorgen hebben gedeeld, zodat groepen sterker en vitaler konden functioneren.

Er zijn twee soorten problemen: problemen waaraan je iets kunt doen en problemen die je moet leren accepteren. In beide gevallen helpt het om erover te praten: in het eerste geval om steun en ideeën te krijgen, in het tweede geval om draagkracht en begrip te ervaren. Op de werkvloer vraagt dit om een veilige cultuur waarin emoties en twijfels bespreekbaar zijn zonder dat er een oordeel volgt. Praten lucht dan niet alleen op, het versterkt ook de verbinding met anderen. En daarmee is het een belangrijke sleutel tot veerkracht.

Tip *Vind je het lastig om te praten? Nodig iemand uit voor een wandeling. Praten gaat makkelijker als je naast elkaar loopt.*

Eenzaamheid is bijna net zo ongezond is als dagelijks een pakje sigaretten roken.

5.

Wees matig met je telefoongebruik

Misschien wel de grootste uitdaging van deze tijd: onze omgang met de smartphone. Het beloningssysteem in ons brein – gedreven door dopamine – maakt ons gevoelig voor de prikkels van social media en de voortdurende notificaties. Hoe meer likes en meldingen, hoe sterker de drang om te blijven scrollen. Het probleem is dat deze prikkels ons snelle, reactieve brein steeds actiever maken, terwijl ons reflectieve brein minder kans krijgt. Bovendien werken algoritmes polariserend omdat ze de neiging versterken om in een bubbel te blijven. Voor kinderen en jongeren leidt intensief smartphonegebruik tot achterstanden in hun sociale en cognitieve ontwikkeling. Maar ook volwassenen leven steeds meer asynchroon – ieder op zijn eigen scherm, ieder in zijn eigen ritme.

De oplossing is niet rigoureus afkicken, maar matiging en bewustwording. Telefoonvrije momenten, gezamenlijke offlineactiviteiten en het herwaarderen van rituelen en samenkomsten, zijn manieren om het brein rust te gunnen en te laten reflecteren.

Tip *Zet meldingen van sociale media uit en laat je telefoon bewust thuis bij ontspanningsmomenten. Creëer 'offline tijd' waarin je aandacht volledig bij jezelf of anderen is.*



Stel jezelf de volgende drie vragen:

1. Hoe merk ik dat ik stress ervaart?
2. Welke betekenis heeft stress voor mij?
3. Wat is mijn reactie of copingmechanisme?

Wat is jouw uitdaging?

We zijn het verleerd om goed voor ons brein te zorgen. We verwachten dat het eindeloos presteert, zonder onderhoud en zijn verbaasd wanneer het protesteert met klachten als stress, vermoeidheid of burn-out. Veerkracht is iets waaraan we kunnen werken. Net zoals gezond eten en bewegen vanzelfsprekend zijn geworden, zouden ook mentale gewoontes een plaats moeten krijgen in ons dagelijks leven.

De kernvraag is persoonlijk: welke schijf is voor jou de grootste uitdaging? Is het investeren in sociale contacten, het plannen van rust, meer bewegen, praten over je problemen, of matig omgaan met je telefoon? Bewustwording is de eerste stap, daarna volgt het oefenen.

Voor leidinggevend en HR-professionals geldt bovendien dat voorbeeldgedrag essentieel is. Veerkrachtig werkgeverschap vraagt om zelf voorleven wat je van anderen verwacht.

Rust betekent niet nietsdoen, maar iets anders doen dan wat je normaal doet.

Stevige fundamenten

In een samenleving die steeds sneller draait, biedt 'De mentale schijf van vijf' een praktische en nuchtere handleiding voor de geest. Het is geen zelfhulpboek vol snelle oplossingen, maar een realistische manier om mentale fitheid te begrijpen en te versterken. Dat betekent niet dat we nooit mogen wankelen. Het perfecte leven bestaat niet. Maar we hoeven ook niet alles direct een label te geven. Mentale gezondheid beweegt mee met het leven – soms is het een 7, soms een 5, en dat is normaal. Als we begrijpen hoe ons hoofd werkt, kunnen we daar beter mee omgaan. Pas als mentale klachten lang aanhouden en ons functioneren belemmeren, is het goed om professionele hulp in te schakelen. Waar het omgaat, is dat we onze fundamenten moeten onderhouden. Investeren in relaties, rust, beweging, openheid en matigheid met prikkels maakt ons niet alleen stabiel, maar ook lichter. Zo kunnen we steviger in het leven staan – met meer balans, focus en veerkracht.

Leestips



Esther van Fenema
**De mentale
schijf van vijf**



Scan of
[klik hier](#)



Esther van Fenema
**Aan de slag met
jouw mentale
schijf van vijf**



Scan of
[klik hier](#)

Kort & krachtig

Neem een pauze van de 24/7-samenleving

We zijn gemaakt om te overleven in kleine groepen, maar leven nu in een digitale wereld die nooit stopt. Dat zorgt voor mismatch en overbelasting. Daar kunnen we onszelf tegen beschermen door geregeld bewust pauze te nemen.

Houd je breinorkest in balans

Stress houdt ons scherp, maar wanneer het orkest te lang te hard speelt, raken we ontregeld. Veerkracht betekent leren dirigeren: spanning doseren en herstel toelaten.

Onderhoud je brein

Net als ons lichaam kan ons hoofd niet eindeloos presteren. Zonder aandacht voor rust, beweging, contact en grenzen raken we uit koers. Met 'De mentale schijf van vijf' blijft ons brein gezond.

Wees je bewust van jouw uitdaging

De adviezen van de ene schijf zul je makkelijker kunnen toepassen in je dagelijks leven dan van de andere. Waar zit voor jou de uitdaging? Is voldoende bewegen lastig of kun je die telefoon maar niet weggelaten? Verandering begint met bewustwording.

Normaal is goed genoeg

Niet alles hoeft een label te krijgen. Veel dingen horen gewoon bij het leven. Soms wankelen we even – en dat is normaal. Pas wanneer klachten langdurig aanhouden en je functioneren belemmeren, is het goed om professionele hulp in te schakelen.



Mark van Vugt (1967)

is hoogleraar evolutionaire- en organisatiepsychologie aan de VU Amsterdam en research associate aan The University of Oxford. Hij beschouwt organisaties als moderne 'mensentuinen' waarin ons oeroude brein voortdurend wordt uitgedaagd door prikkels, prestatiedruk en digitale overload. In zijn boeken, wetenschappelijke publicaties en lezingen laat Van Vugt zien hoe we ons werkklimaat weer gezonder kunnen maken.

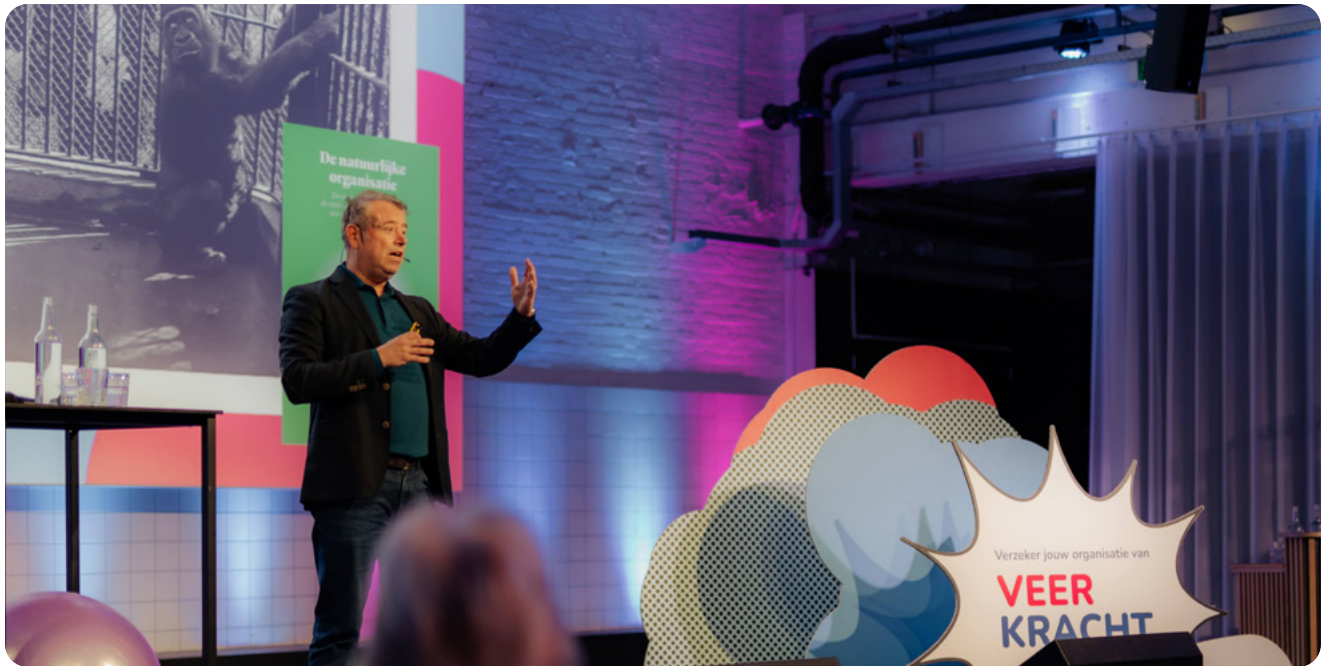
De mensentuin

Hoe we organisaties natuurlijker kunnen inrichten

Veerkracht is niet alleen een persoonlijke kwestie, stelt Mark van Vugt, hoogleraar evolutionaire- en organisatiepsychologie. De manier waarop we werken bepaalt in hoge mate hoe we functioneren en ons voelen. En daar valt nog een wereld te winnen.

Lees verder





Waar gaat het mis? Waarom gaan zoveel mensen kopje onder en vallen uit op het werk? Om dat te begrijpen helpt het om de vergelijking te maken met een fenomeen dat we allemaal kennen: de dierentuin. In de negentiende eeuw werden exotische dieren daar tentoongesteld in kleine kooien. Het publiek kon ze goed bekijken, het was efficiënt en overzichtelijk, maar voor de dieren was het rampzalig. Ze gingen zichzelf verminken of eindeloos heen en weer lopen – daar komt de term ‘ijsberen’ ook vandaan.

Die onnatuurlijke hokken zijn te vergelijken met veel moderne werkplekken. Onze kantoortuinen lijken superefficiënt maar negeren het welzijn van de mens die erin moet functioneren. En net als bij de dieren in de dierentuinen van vroeger, is het effect duidelijk: stress, burn-out en ziekte.

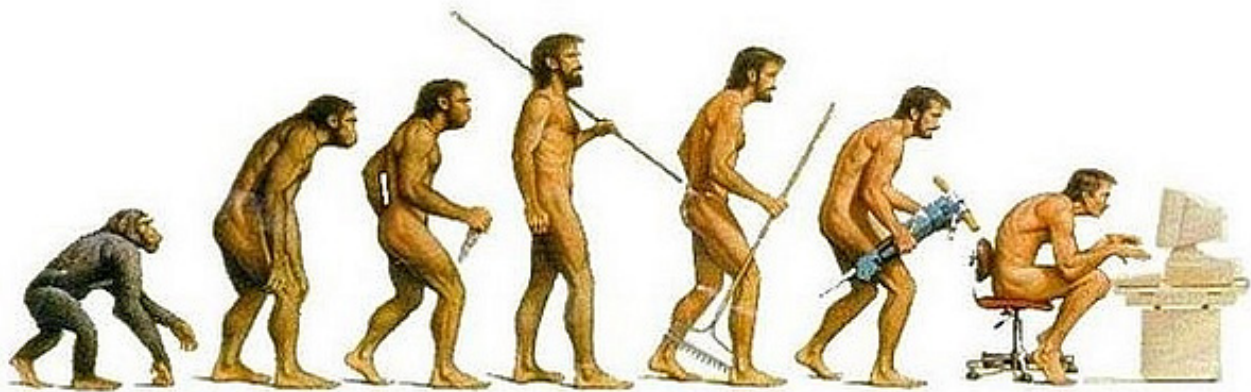
Ons oerbrein op kantoor

Laten we even terug naar de savanne, onze oorsprong. Want 99 procent van de tijd dat de mens op aarde bestaat, leefden we als jager-verzamelaars. Ons brein en lichaam zijn aangepast aan dát leven: fysiek actief, buiten, in hechte groepen, met een directe beloning voor ons werk.

Het contrast met de moderne werkvloer is groot. We werken meer uren dan ooit, zitten stil achter schermen, en krijgen onze beloning vaak pas weken of maanden later in de vorm van salaris of evaluaties. Waar jagers-verzamelaars hooguit twintig uur per week besteedden aan voedsel vergaren, vullen wij onze dagen met zoom-vergaderingen en deadlines. De paradox is duidelijk: ondanks technologische efficiëntie werken we alleen maar méér.

Onze kantoortuinen lijken super efficiënt, maar negeren het welzijn van de mens die erin moet functioneren.

Geen wonder dat ons oerbrein protesteert. Het is gemaakt om kortstondige stress aan te kunnen – een roofdier dat ineens verschijnt – niet om wekenlang onder druk te staan voor een rapport dat over een maand af moet zijn.



Ecologische principes

Hoe kunnen we organisaties meer laten lijken op die natuurlijke omgeving? Onderzoekers onderscheiden een aantal ecologische principes die samenwerking en welzijn bevorderen. Daarbij gaat het om heel herkenbare factoren:

- **Kleinschaligheid.** Ons brein kan geen groot bedrijf met duizenden collega's aan. We floreren in overzichtelijke teams waarin we elkaar kennen.
- **Wij-gevoel.** Stabiele groepen met een sterke identiteit geven ons het gevoel ergens bij te horen.
- **Reciprociteit.** Als we iets doen, verwachten we dat anderen ook bijdragen. Delen en onderlinge afhankelijkheid zijn cruciaal.
- **Gedeeld leiderschap.** In een jagersgroep neemt degene met de meeste kennis de leiding. Teams functioneren beter als rollen flexibel kunnen wisselen in plaats van te verstarren in hiërarchie.
- **Afspraken handhaven.** Zelfsturing werkt alleen als teams ook mechanismen hebben om elkaar te corrigeren en conflicten op te lossen.

Wie naar zelfsturende teams kijkt, ziet dat dit laatste punt vaak wordt vergeten. Er wordt vrijheid gegeven, maar geen handvatten om normen vast te stellen en elkaar aan te spreken. Dan grijpt men al snel terug naar een manager. Terwijl: op de savanne waren geen managers – daar moest de groep het zelf oplossen.

Quickscan

Hoe natuurlijk is jouw organisatie?

Beantwoord de onderstaande stellingen met eens (score 1) of oneens (score 0) en tel je punten op. Hoe hoger je score, hoe onnatuurlijker je organisatie is ingericht.

1. De samenstelling van mijn team verandert vaak.
2. Leidinggevend gebruiken hun positie om druk uit te oefenen.
3. Er is in mijn team geen sterk 'wij'-gevoel.
4. Conflicten blijven hier vaak onbesproken.
5. Mijn team is zo groot dat ik niet eens weet wat iedereen doet.
6. Leiderschap ligt hier vooral bij formele functies, niet bij degene met de meeste kennis of ervaring.

Uitslag

- 0–1 punten: jouw organisatie sluit grotendeels aan bij natuurlijk organiseren.
- 2–3 punten: er zijn duidelijke aandachtspunten.
- 4–6 punten: sterke aanwijzingen voor een onnatuurlijke organisatie.

Wil je de uitgebreide Natuurlijke Organisatie Scan (NOS) doen? Stuur dan een mail naar Mikkelt Hofstee: mikkelt@healthguard.nl

Vijf dingen die we nodig hebben

Naast deze groepskenmerken hebben we ook individuele basisbehoeftes op het werk. Vijf om precies te zijn:

1. Sociale connectie.

Werk is meer dan productie; het is ook de plek waar we betekenisvolle relaties opbouwen.

2. Meesterschap.

We willen groeien, nieuwe competenties ontwikkelen.

3. Status.

Het wordt nogal eens vergeten, maar we werken ook voor erkenning en respect. Soms zit dat in salaris, vaak ook in waardering.

4. Autonomie.

Jagers-verzamelaars waren autonoom: als er genoeg voedsel was, werkte je een dag niet. We verlangen naar zeggenschap over waar en wanneer we werken.

5. Rechtvaardigheid.

Worden inspanningen eerlijk beloond? Is er gelijke waardering en zijn er gelijke kansen?

Deze behoeften moeten in balans zijn. Te veel autonomie zonder verbinding werkt niet, alleen status zonder rechtvaardigheid evenmin. Organisaties die de balans weten te vinden, creëren een gezonde mensentuin.



41% van de Nederlandse werknemers heeft angst- of depressieve gevoelens, 20% kampt met burn-out klachten.

Als de omgeving wringt

Maar dan nog wringt de moderne werkomgeving vaak met wat ons oerbrein aankan. Dat levert een reeks van zogenaamde mismatches op: omstandigheden die haaks staan op hoe we evolutionair zijn gevormd.

Zo is er een fysieke mismatch. We zitten vaak urenlang achter een bureau, terwijl ons lichaam daar niet voor is gemaakt. Het gevolg is dat we massaal met nek- en rugklachten bij de fysiotherapeut belanden.

Daarnaast worden we overspoeld door digitale prikkels: e-mails, WhatsAppjes en notificaties vragen voortdurend onze aandacht. Ons brein heeft geen natuurlijk filter voor dergelijke overdaad en raakt uitgeput.

En ook sociaal lopen we tegen grenzen aan. Digitale vergaderingen zorgen voor wat inmiddels bekendstaat als 'Zoom-vermoeidheid'. Tijdens een normaal gesprek kijk je maar een fractie van de tijd iemand in de ogen; online staren tientallen gezichten je constant aan. Evolutionair gezien voelt dat als bedreigend, en vooral mensen met een lage status in een organisatie ervaren daardoor extra spanning.

Als laatste zijn er allerlei mismatches rond privacy en competentie. We delen digitaal veel meer persoonlijke informatie dan goed voor ons is, zonder natuurlijke rem. De vaardigheden die we ontwikkelen, verouderen bovendien sneller dan ooit: wie net een nieuw softwareprogramma onder de knie heeft, kan vaak meteen door naar het volgende. Het zijn allemaal signalen dat de moderne organisatie vaak haaks staat op wat ons lichaam en brein werkelijk nodig hebben.



Ons oerbrein is gemaakt om kortstondige stress aan te kunnen, niet om wekenlang onder druk te staan.

Tijd voor een revolutie

Het goede nieuws is dat wij mensen flexibel en creatief zijn. Net zoals we ooit vuur en kleding uitvonden om buiten de savanne te kunnen overleven, kunnen we nu onze werkomgeving aanpassen. Daarbij zijn er twee soorten oplossingen.

De eerste schuilt in fysieke technologie, dus gezonde werkplekken, beweegbare bureaus en ruimtes die aansluiten bij wat ons lichaam nodig heeft. De tweede gaat over sociale technologie, zoals kleine en overzichtelijke teams, duidelijke afspraken maken over bereikbaarheid en leidinggevenden trainen in het voeren van goede, open gesprekken. Zo kunnen we de mensentuin beter afstemmen op ons oerbrein. De mens is van nature een veerkrachtige soort. Maar we hebben een omgeving nodig die ons ondersteunt in plaats van uitput. Wie de mensentuin cultiveert – met kleinere groepen, rechtvaardigheid, autonomie en ruimte voor verbinding – oogst niet alleen gezonde medewerkers, maar ook meer creativiteit en productiviteit.

De vraag is dus niet óf we onze organisaties moeten veranderen, maar hoe snel we dat gaan doen. Want net zoals de krappe, kale hokken in de dierentuin ooit plaatsmaakten voor groen en ruimte, zo is het nu tijd voor een revolutie op de werkvloer. Een revolutie die ons terugbrengt naar een omgeving waarin mensen als soort kunnen floreren.

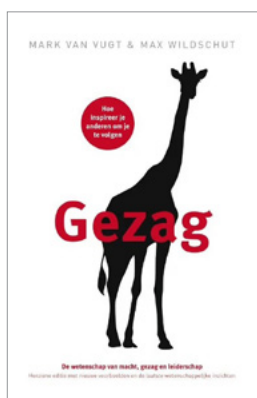
Leestips



Mark van Vught
De natuurlijke organisatie



Scan of
klik hier



Mark van Vught
& Max Wildschut
Gezag



Scan of
klik hier



Ronald Giphart
& Mark van Vught
Mismatch



Scan of
klik hier

Kort & krachtig

Werk mét je oerbrein, niet ertegen

Onze hersenen én lichamen zijn gemaakt voor de savanne, niet voor eindeloos vergaderen en enorme kantoortuinen. Door werk weer natuurlijker te maken, versterken we onze veerkracht en mentale gezondheid.

Geef ruimte aan de basisbehoeften

Zorg dat werk niet alleen draait om productie, maar ook om verbinding, groei, erkenning, autonomie en rechtvaardigheid.

Wees alert op mismatches

Digitale prikkels, Zoom-vermoeidheid en te snel verouderende competenties zijn geen persoonlijke zwaktes, maar signalen dat de omgeving wringt. Zoek naar oplossingen die spanning wegnemen.

Gebruik sociale en fysieke technologie

Een verstelbaar bureau helpt, maar nog belangrijker zijn afspraken over samenwerking, bereikbaarheid en leiderschap die aansluiten bij wat mensen écht nodig hebben.

Samen werken aan mentaal fitte organisaties



Bij SPAWW geloven we dat voorkomen beter is dan genezen. Daarom ondersteunen we MentaalFit, een project van de Vrije Universiteit Amsterdam dat de mentale gezondheid op de werkvloer versterkt. Het doel: leidinggevend en werknemers trainen in mentale fitheid en tegelijkertijd data verzamelen om beter te leren begrijpen hoe we werkenden mentaal fit kunnen houden. Bij SPAWW vinden wij dat enorm belangrijk en wij zijn daarin niet alleen. Niet voor niets zijn de programma's mede ontwikkeld door de World Health Organization.

Wij moedigen al onze relaties van harte aan om deel te nemen aan het MentaalFit programma. Het is kosteloos en dus bereikbaar voor iedereen die veerkracht net zo belangrijk vindt als wij.

Benieuwd wat MentaalFit inhoudt en voor jouw organisatie kan betekenen?

Lees hier meer 



MentaalFit

Twee gratis mentale gezondheidsprogramma's voor bedrijven

In 2023 werd 27% van het werkgerelateerde verzuim veroorzaakt door mentale gezondheidsproblemen. Voor werkgevers betekent dit een gemiddelde kostenpost van €250 tot €400 per verzuimdag. Om dit probleem aan te pakken, is het cruciaal dat organisaties toegang krijgen tot effectieve programma's die mentale klachten helpen voorkomen. Het MentaalFit-project van de Vrije Universiteit Amsterdam biedt bedrijven kosteloos twee wetenschappelijk onderbouwde programma's van de Wereldgezondheidsorganisatie (WHO) aan, gericht op het verbeteren van de mentale gezondheid op de werkvloer.



Waarom meedoen als werkgever?



Kosteloos aangeboden door financiering van de Europese Unie



Wetenschappelijk onderbouwde programma's



Programma's ontwikkeld door Wereldgezondheidsorganisatie (WHO)

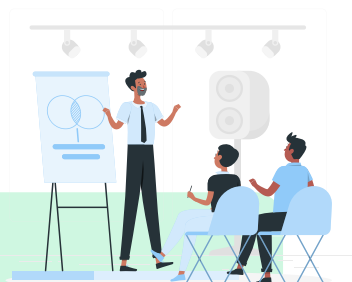


Focus op twee lagen in de organisatie: leidinggevend en individuele werknemers



Ontvang een MentaalFit-certificaat voor deelname aan het project

Training voor Leidinggevend



Training voor leidinggevend gericht op het versterken van kennis en vaardigheden in het omgaan met mentale gezondheidsproblemen van werknemers.

- **Interactieve groepstraining** met 8–10 deelnemers
- **Duur:** 1 volledige werkdag
- **Doelgroep:** leidinggevend
- **Locatie:** VU Amsterdam of (indien mogelijk) op locatie bij de organisatie
- **Inbegrepen:** 4 korte vragenlijsten (ca. 10 minuten per keer)
- **Tijdsinvestering deelnemer:** 9 uur

Stressmanagement programma



Online programma waarin werknemers leren stress te herkennen en praktische technieken leren toepassen om met stress om te gaan.

- **Online programma** waar werknemers individueel doorheen lopen
- **Duur:** 1–2 uur per week (voor 5 weken)
- **Doelgroep:** werknemers met stress
- **Begeleiding:** wekelijks een kort gesprek met een begeleider voor extra ondersteuning
- **Inbegrepen:** 3 korte vragenlijsten (ca. 15 minuten per keer)
- **Tijdsinvestering deelnemer:** max. 9 uur

Neem nu deel als werkgever

Ontvang de programma's kosteloos

Neem contact met ons op voor een vrijblijvend eerste gesprek waarin we kijken hoe MentaalFit binnen uw organisatie zou passen.



mentalfit@vu.nl



MentaalFit



[https://vu.nl/nl/onderzoek/
project/mentalfit](https://vu.nl/nl/onderzoek/project/mentalfit)



Vul het [contactformulier](#) in en wij nemen contact met u op.



Wat kan MentaalFit uw organisatie opleveren?

- Leidinggevenden die mentale gezondheid actief en effectief ondersteunen
- Werknemers met praktische tools om stress te verminderen
- Minder ziekteverlof en een gezonde werksfeer

Hoe werkt deelname als bedrijf?



Stap 1: Neem bij interesse contact op via e-mail of het contactformulier. We plannen een eerste gesprek.



Stap 2: We lichten in een online gesprek het project toe en stemmen het tijdspad af. De VU doet een voorstel voor start- en trainingsdata.



Stap 3: Na akkoord plannen we de werving binnen uw organisatie.



Stap 4: In een laatste gesprek stemmen we de details af. Daarna start de werving en neemt de VU de communicatie met deelnemers en organisatie van de programma's over.



Gefinancierd door
de Europese Unie

ADVANCE
MENTAL HEALTH RESEARCH DONE DIFFERENT

“De tijd in de PAWW heeft mij in staat gesteld om verder te zoeken naar een nieuwe baan.”



PAWW: Verzekerd van veerkracht na de WW

Werkloos raken brengt vaak stress en financiële zorgen met zich mee. Zeker wanneer dit onverwacht gebeurt. De Private Aanvulling WW & WGA (PAWW) biedt een financiële buffer in die onzekere periode. De regeling geeft mensen een extra periode van maximaal 14 maanden de kans om vanuit stabiliteit en financiële zekerheid op zoek te gaan naar nieuw werk. Of, zoals wij zeggen: PAWW geeft veerkracht.

Veel werknemers in Nederland zijn PAWW-verzekerd, maar zijn zich daar niet van bewust. Daardoor weten ze bij langdurige werkloosheid niet altijd de weg naar PAWW te vinden en lopen ze een uitkering mis. Dat is zonde, want het geld is er. Bovendien hebben ze er zelf aan bijgedragen. Daarom zet Stichting PAWW zich in om de bekendheid van de regeling te vergroten. Dat doen

we samen met belangrijke partners: UWV, gemeenten, sociale partners, sectoren, werkgevers en andere stakeholders in het veld van arbeid en re-integratie.

Om werknemers bewust te maken van hun deelname, voeren we campagne voor de 2,3 miljoen verzekerden. De boodschap is eenvoudig: het is prettig om verzekerd te zijn als het nodig is – maar nóg prettiger om te weten dat je goed verzekerd bent, mocht het ooit zover komen. We richten ons daarom niet alleen op mensen die nu een uitkering ontvangen, maar ook op iedereen die aan het werk is. Zo vergroten we de bekendheid van de regeling in alle lagen van de arbeidsmarkt. Het campagnethema is ‘veerkracht’, met de slogan: **PAWW. Verzekerd van veerkracht na de WW**



Hans, Lucy en Gilberto hervonden hun veerkracht met PAWW

Soms neemt het leven een onverwachte afslag waardoor je je houvast kwijtraakt. We gingen in gesprek met drie bijzondere mensen die ieder op hun eigen manier hun veerkracht terugvonden met PAWW.



“Na lange tijd thuis te hebben gezeten hervond ik mijn veerkracht.”

Lucy

Lucy cijferde zichzelf volledig weg om het privé en op het werk op de rails te houden. Tot alles ontspoorde en ze lange tijd thuis kwam te zitten. De PAWW-uitkering gaf haar ruimte en veerkracht om nieuwe energie op te doen en een heel nieuw vakgebied te ontdekken.

Hans

Na zijn ontslag op 59-jarige leeftijd breekt voor Hans ook privé een turbulente tijd aan. Ontdek hoe PAWW hem hielp bij het vinden van zijn volgende baan.



“Ik moest mezelf ontslaan op mijn 59ste, maar maakte me geen zorgen.”



“Door de PAWW-regeling maakte ik mijn studie af en vond ik een baan die bij mij past.”

Gilberto

Gilberto verloor in coronatijd zijn baan. Hij vond de moed om eindelijk te gaan doen wat hij al lang wilde en schoolde zich om. PAWW bood hem de mogelijkheid om naast zijn nieuwe parttimebaan zijn studie af te maken.



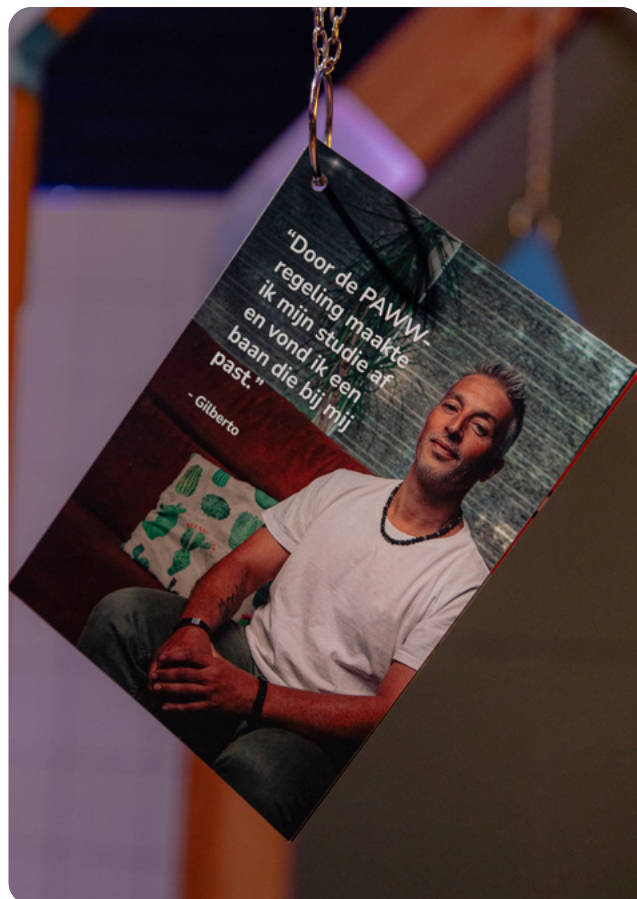
[Bekijk hier de verhalen van Lucy, Hans en Gilberto](#)

De geschiedenis van de PAWW-regeling

PAWW staat voor Private Aanvulling WW & WGA. De regeling bestaat sinds 2016 en is daarmee nog relatief jong. Ze is opgericht toen in 2016 de maximale WW- en WGA-duur werden ingekort. Dat zat zo: tot 1 januari 2016 bouwden werknemers één maand WW op voor elk jaar dat ze werkten. Door bezuiniging op de WW die in 2016 is doorgevoerd, is de WW ingekort en verloopt de opbouw minder snel. Tot 2016 bereikte je de maximale WW van 38 maanden in 38 gewerkte arbeidsjaren. Nu heb je diezelfde tijd nodig om maximaal 24 maanden recht op te bouwen op de WW. De PAWW repareert dit.

De maatschappelijke partijen die verantwoordelijk zijn voor de oprichting van de PAWW-regeling, de centrale sociale partners (verenigd in de Stichting van de Arbeid), maakten zich zorgen over de invloed van de inkorting van de maximale uitkeringsduur op de mensen die door lange werkloosheid geraakt zouden worden.

Daarom sloegen de sociale partners de handen ineen om een nieuwe, private regeling op te zetten: de Private Aanvulling WW & WGA. De Stichting van de Arbeid richtte in 2017 de Stichting Private Aanvulling WW & WGA (SPAWW) op om de regeling uit te voeren. De PAWW-uitkering 'repareert' als het ware het verschil tussen de oude regeling van voor 2016 en de regeling daarna. PAWW helpt zo mensen waarvan de WW-of WGA-uitkering afloopt, maar die nog geen nieuw werk hebben gevonden.



Zo werkt het in de praktijk

De PAWW-regeling wordt volledig door werknemers zelf gefinancierd. Zij dragen maandelijks een kleine premie af aan de stichting. Deze premie is zichtbaar op de loonstrook en verandert jaarlijks. In 2025 en 2026 is deze 0,1% van het brutoloon per maand. De regeling is gestoeld op het solidariteitsprincipe: we dragen samen bij aan een vangnet voor wie dat tijdelijk nodig heeft. Inmiddels zijn ruim 64.000 werkgevers aangesloten bij SPAWW – goed voor ongeveer één vijfde van de Nederlandse beroepsbevolking.

Niet iedereen die is verzekerd heeft na afloop van de WW of WGA recht op een PAWW-uitkering. Een voorwaarde is namelijk dat iemand minstens 10 arbeidsjaren heeft opgebouwd en via de laatste oud-werkgever verzekerd is.



De ambitie van Stichting PAWW

Onze ambitie? Dat iedereen in Nederland weet wat PAWW is – of ze nu zijn aangesloten of niet. We willen dat PAWW net zo'n vanzelfsprekend begrip wordt als WW of WGA. Dat vraagt tijd en samenwerking. **Daarom roepen we alle HR-professionals op om de PAWW-regeling onder de aandacht van hun medewerkers te brengen.** Zo zorgen we er samen voor dat mensen hun veerkracht (her)vinden en met vertrouwen een nieuwe stap kunnen zetten.

De rol van HR-professionals

Wanneer een werknemer uitvalt, is het doel altijd re-integratie. Maar soms lukt dat niet meteen. In zo'n periode van onzekerheid kan de PAWW-regeling het verschil maken. De uitkering biedt financiële rust, waardoor er minder stress is en meer ruimte ontstaat voor herstel, reflectie en heroriëntatie. **PAWW-verzekerd zijn is een teken van goed werkgeverschap.** Het geeft namelijk zekerheid en laat zien dat de arbeidsvoorwaarden goed geregeld zijn. **HR-professionals spelen een sleutelrol in het informeren van medewerkers over hun inkomenszekerheid bij werkloosheid.** Het is belangrijk dat HR weet hoe de regeling werkt, wie ervoor in aanmerking komt en hoe het binnen de organisatie is geregeld, zodat medewerkers goed worden ondersteund en vragen hierover helder kunnen worden beantwoord. Actieve communicatie daarover versterkt bovendien de transparantie en daarmee het vertrouwen van de werknemers.

Hoe breng ik de PAWW-regeling onder de aandacht bij medewerkers?

Hierbij een aantal ideeën:

- Maak uitleg over PAWW onderdeel van het onboarding-proces.
- Vermeld de PAWW-regeling bij ontslag.
- De premie van SPAWW wijzigt jaarlijks. Deel aan het begin van een nieuw kalenderjaar met je collega's wat de hoogte van de premie dat jaar zal zijn. De premie wordt elk jaar in oktober vastgesteld voor het aankomende jaar.

Meer veerkracht

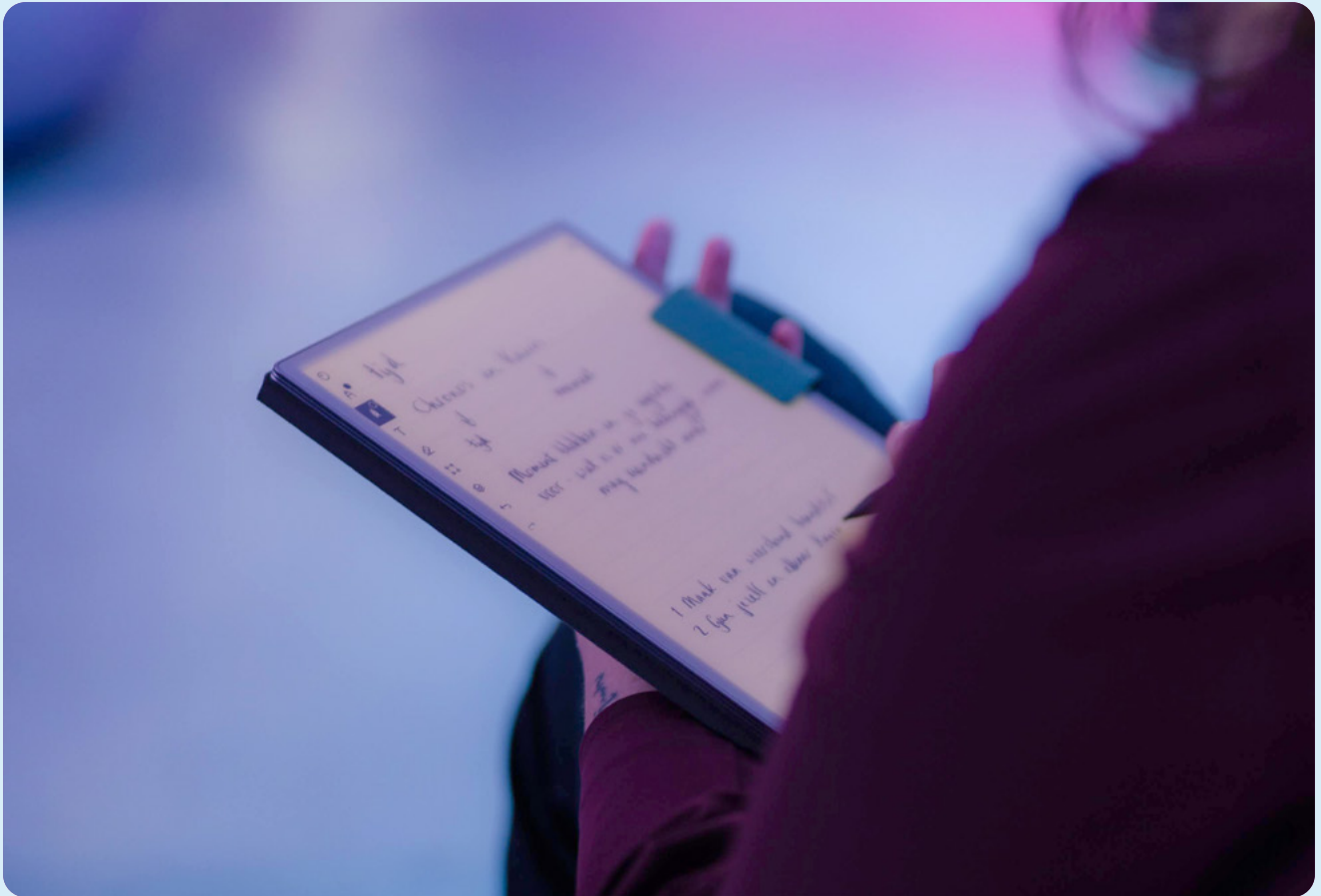
Net als veel andere maatschappelijke organisaties zetten we in op preventie. Voorkomen is immers beter dan genezen. Dat deden we onder meer met het seminar van 28 oktober waarbij experts hun inzichten deelden over veerkracht op de werkvloer – en met deze whitepaper. Maar daar stopt het niet. Ook in de toekomst maken we werk van veerkracht voor zowel organisaties als individuele werknemers.



STICHTING

PAWW

PRIVATE
AANVULLING
WW & WGA



Van inzicht naar actie

veerkracht op de werkvloer

Veerkracht ontstaat niet vanzelf. De lezingen van Lammert Kamphuis, Esther van Fenema en Mark van Vugt in deze whitepaper laten het belang van veerkracht in organisaties zien. En ook hoe veerkracht te versterken is – van beter inspelen op onze oernatuur tot bewuster omgaan met stress en mentale belasting.

Maar wat kun je als HR-professional zelf actief doen? In het volgende hoofdstuk brengt SPAWW de inzichten uit de lezingen en recent onderzoek samen tot de vijf pijlers van veerkracht op de werkvloer – met bij elke pijler concrete tools en acties die je direct kunt inzetten.

De 5 pijlers van veerkracht op de werkvloer

En hoe je die versterkt

Als HR-professional heb je allerlei tools tot je beschikking om de veerkracht op de werkvloer te versterken – en als je toch bezig bent: ook bij jezelf. Dat is belangrijk, want een veerkrachtige organisatie reageert flexibel op veranderingen, krabbelt snel op na tegenslagen, is productief én heeft tevreden werknemers die minder snel uitvallen.

Een reorganisatie, een personeelstekort of een ingrijpende koerswijziging: bijna elke organisatie krijgt er vroeg of laat mee te maken. En dan zijn er nog de meer ‘alledaagse’ veranderingen waarmee werknemers moeten dealen, zoals de implementatie van nieuwe technologieën, wisselingen in de teamsamenstelling en aanpassingen van procedures. Toch is de impact van dergelijke gebeurtenissen niet voor iedereen hetzelfde. Waar de één op een gegeven moment uitgeput raakt of afhaakt, weet de ander z'n energie en motivatie te behouden. Dat heeft alles te maken met iemands veerkracht, oftewel: het vermogen om mee te bewegen met veranderingen en weer terug te veren na tegenslag. Veerkracht is alleen niet een individuele eigenschap; ook een team kan meer of minder veerkrachtig zijn, evenals de organisatie als geheel. Het is belangrijk om daar aandacht voor te hebben, want medewerkers met een hoge veerkracht hebben minder kans op langdurig verzuim, herstellen sneller van drukke periodes, blijven beter presteren onder druk en ervaren meer werkplezier. Ze vormen veerkrachtige teams die productief en innovatief zijn, waardoor de organisatie slim en flexibel kan inspelen op marktontwikkelingen en blijft groeien.

Op basis van modellen van TNO, WHO en het Job Demands-Resources model (JD-R), komen we uit op 5 pijlers die samen voor een belangrijk deel de veerkracht op de werkvloer voorspellen. Dit zijn: autonomie, sociale steun, psychologische veiligheid, de werkdrukbalans en herstelmogelijkheden en zingeving. We diepen hier

deze pijlers verder uit – met daarbij steeds concrete interventies die je als HR-professional kunt inzetten om een specifiek onderdeel te versterken. Maar eerst zoomen we nog even kort in op de verschillende niveaus van veerkracht zodat duidelijk wordt waar de invloed van HR vooral zit.

Op welk niveau speelt het?

Zoals al even aangestipt speelt veerkracht op verschillende niveaus, die elkaar zowel positief als negatief kunnen beïnvloeden. Het eerste is het individuele niveau, dus de veerkracht van de werknemers zelf. Neem omgaan met stress, een niet te onderschatte factor. Hoe goed of slecht iemand dat kan, hangt deels af van zijn of haar karaktereigenschappen, levensstijl, privésituatie en ervaringen uit het verleden. Als HR-medewerker heb je hier slechts beperkt de hand in. Ja, je kunt een coachingstraject of een cursus stressmanagement aanbieden, maar echte verandering zal altijd vanuit de persoon zelf moeten komen. Zo zijn ook andere factoren die iemands veerkracht bepalen, zoals flexibiliteit en zelfstandigheid in ieder geval deels individueel bepaald. Dat betekent niet dat ze statisch zijn, maar wel dat invloed van buitenaf beperkt mogelijk is.

Op teamniveau gaat het om zaken als leiderschap en dynamiek en sfeer binnen het team. Is er onderling vertrouwen, voelen mensen zich veilig, krijgen ze eigen verantwoordelijkheid, hoe wordt er gecommuniceerd en samengewerkt, worden successen gevierd en is er ruimte om fouten te maken? Daarbij is de invloed van HR groter, maar wel voornamelijk in een faciliterende en ondersteunende rol. Gaat om het organisatieniveau, dan heeft HR meer tools in handen. Denk daarbij aan het monitoren van de werkdruk, het bewaken van de bedrijfscultuur, het faciliteren van flexibele werkvormen, de onboarding van nieuwe medewerkers en het aanbieden van trainingen. Maar ook: communiceren over bedrijfsveranderingen, initiatieven ontplooiën rond teambuilding, interventies instellen tegen werkverzuim, procedures implementeren voor vertrouwelijke meldingen.

Waarom is dit onderscheid belangrijk? Als je eenmaal helder hebt op welk niveau de veerkracht vooral versterkt moet worden, weet je ook beter welke rol je daar als HR bij kunt spelen en welke interventies het meest helpend zijn.



Pijler 1

Autonomie

Het wisselt natuurlijk per persoon en functie hoeveel autonomie er mogelijk is. Maar iedereen verlangt naar een zekere mate van vrijheid en verantwoordelijkheid. En hoe meer zeggenschap mensen ervaren over hun werkdag, hoe beter ze reageren op stress, veranderingen en uitdagingen.

Wat is het precies?

Eerst maar even wat het níét is: de regie helemaal loslaten, werknemers in het diepe gooien en laten zwemmen. In elke functie zijn duidelijke kaders nodig waarbinnen een werknemer kan bewegen, net als (sociale) ondersteuning, voldoende middelen en regelmatige terugkoppeling. Zonder die voorwaarden voelen mensen zich eerder aan hun lot overgelaten dan autonoom.

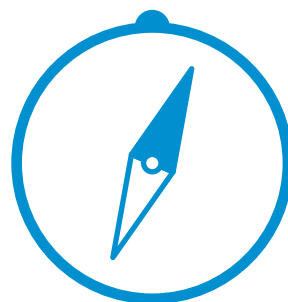
Wat is het dan wel? Dat werknemers zelfstandig kunnen bepalen hoe en wanneer, ze hun werk doen. Dat ze inspraak hebben in welke projecten ze op zich nemen. Dat ze de ruimte krijgen om zelfstandig keuzes te maken en beslissingen te nemen. En dat ze de mogelijkheid hebben om te leren en zich te ontwikkelen.

Hoe draagt het bij aan veerkracht?

Allereerst vergroot autonomie de mate van invloed die iemand ervaart, terwijl het gevoel van 'slachtofferschap' juist kleiner wordt. Met andere woorden: werknemers krijgen het gevoel 'ik kan iets doen' in plaats van 'mij wordt iets opgelegd'.

Uit onderzoek gepubliceerd in Open Journal of Social Sciences (2018) onder 380 respondenten bleek onder meer dat het psychologisch welbevinden toenam als werknemers de ruimte kregen om initiatieven te ontplooiën op hun werk.

Daarnaast liet een Canadees onderzoek (2025) een afname zien van emotionele uitputting onder zorgmedewerkers als ze hun werk met meer autonomie konden uitvoeren. Het is dus een stimulerende factor bij het aanboren van persoonlijke bronnen, zoals energie en werkplezier.



En we weten allemaal: wie fris en fruitig aan het werk gaat, levert betere prestaties en valt minder snel uit.

Bovendien helpt autonomie bij het kiezen van een helpende copingstrategie bij tegenslag. Werknemers die autonomie ervaren komen eerder in actie, schieten minder snel in de stress en reageren flexibeler; ze sturen makkelijker bij als de situatie daarom vraagt. Ze nemen bijvoorbeeld sneller het initiatief tot job crafting: het omvormen van taken en functies.

Als laatste vergroot autonomie het gevoel van zingeving, competentie en betrokkenheid. Mensen krijgen sterker het gevoel dat ze een betekenisvolle bijdrage leveren aan het geheel. En wie dat gevoel heeft, zet zich ook met meer plezier en energie voor iets in.

Goed om te weten

- Autonomie is niet uitsluitend positief. Het werkt alleen als eraan belangrijke randvoorwaarden is voldaan, zoals voldoende middelen, duidelijke kaders en ondersteuning. Te veel autonomie kan juist tot onzekerheid, verlamming en uitputting leiden.
- Het moet voor medewerkers steeds duidelijk zijn welke mate van autonomie ze hebben en van ze verwacht wordt, dus welke beslissingen ze zelfstandig kunnen en moeten nemen en welke niet. Dat geldt met name bij veranderingen in iemands takenpakket of functie, zoals bij een reorganisatie.

Pijler 1

Autonomie

Praktische interventies

Als HR-professional of leidinggevende kun je de autonomie op de werkvloer bevorderen met een aantal interventies.

1. Geef werknemers zoveel mogelijk keuzevrijheid bij de invulling hun takenpakket en de uitvoering daarvan. Dat kan onder andere door het instellen van doelengesprekken. Tijdens deze gesprekken tussen een medewerker en de leidinggevende is het idee dat ze gezamenlijk concrete doelen formuleren en bepalen welke ondersteuning daarbij nodig is.

2. Betrek medewerkers bij beslissingen. Daarmee vergoot je het gevoel van eigenaarschap en controle. Organiseer regelmatig momenten waarop teams input kunnen geven over beleid, werkprocessen of roosters. Denk aan het ontwikkelen van formats voor participatieve besluitvorming (enquêtes, inspraakbijeenkomsten of digitale feedbacktools).

3. Stimuleer job crafting. Moedig medewerkers aan om hun werk zelf te 'kneden' door kleine aanpassingen door te voeren, andersoortige projecten op te pakken en nieuwe samenwerkingsverbanden aan te gaan.

Bijvoorbeeld door trainingen of workshops aan te bieden waarin medewerkers leren hoe ze hun baan actief kunnen vormgeven.

4. Faciliteer flexibele werkvormen. Uit onderzoek komt duidelijk naar voren dat hybride werken niet alleen het plezier, maar ook de productiviteit vergroot. Stel daarom beleid op waarin medewerkers (binnen de mogelijkheden) zelf hun werktijden/werkplek kunnen kiezen.

5. Zorg voor leiderschapstrainingen gericht op autonomie-ondersteuning. Daarbij gaat het om coachend leiderschap, zoals trainen gericht op het stellen van open vragen en het sturen op de grote lijnen in plaats van te micromanagen.



Pijler 2

Sociale steun en verbondenheid

Iedereen heeft weleens een dag of zelfs periode dat het werk tegenzit. Juist dan maakt het verschil als een collega vraagt hoe het met je gaat, of als een leidinggevende even met je meedenkt. Het gevoel dat je er niet alleen voor staat, helpt om je werk goed en met plezier te doen.

Wat is het precies?

Sociale steun en verbondenheid op de werkvloer betekent dat medewerkers zich gezien en gesteund voelen door hun collega's en de leidinggevende. Daarbij gaat om emotionele steun: informeren hoe het gaat, een luisterend oor bieden, begrip en waardering tonen. Of bijvoorbeeld even koffie voor elkaar halen bij drukte of voorstellen om tussendoor samen een luchtje te gaan scheppen. Maar ook om instrumentele steun: taken van elkaar overnemen, elkaar helpen of van adviezen te voorzien. Dat geeft het gevoel: wij zijn een team. We vormen elkaars vangnet, we doen het samen. Het maakt dat het geheel groter wordt dan de som der delen.

Hoe draagt het bij aan veerkracht?

Wie zich gesteund voelt, bezwijkt minder snel onder druk. Daarmee is het een goede buffer tegen stress en burn-out. Werknemers die steun en verbondenheid ervaren, voelen zich dan ook sterker en vallen minder snel uit, blijkt uit een rapport van TNO (2024). Een luisterend oor helpt bovendien bij het reguleren van emoties, waardoor de kans op tranen, slaande deuren of woede-uitbarstingen op de werkvloer een stuk kleiner wordt.

Daarnaast fungeren collega's en leidinggevendenden als een onderlinge spiegel: ze helpen elkaar bij het in perspectief plaatsen van gebeurtenissen, ze te relativeren. En ze kunnen met elkaar meedenken over alternatieve oplossingen voor een probleem of voor creatieve aanpak van een kwestie.

Bovendien bestaat er zoiets als 'collectieve kracht'. Dat houdt in dat verbondenheid binnen een team de bereidheid vergroot om elkaar te helpen en samen obstakels te overwinnen.



En dat versterkt de veerkracht van niet alleen individuele werknemers, maar ook van het team als geheel, laat Brits onderzoek (2020) zien.

Goed om te weten

- Steun en verbondenheid werkt het alleen als medewerkers het als oprecht en authentiek ervaren. Verplichte gezelligheid kan juist averechts werken. Stimuleer mensen dus om naar bedrijfsborrels en feestjes te komen, maar reken ze er niet op af als ze dat niet willen.
- Steun moet uit meerdere hoeken komen: van collega's, van leidinggevendenden én vanuit de organisatiecultuur.
- Te veel nadruk op sociale verbondenheid zonder ruimte voor autonomie kan als groepsdruk gaan voelen in plaats van als steun.

Pijler 2

Sociale steun en verbondenheid

Praktische interventies

Teamspirit kun je misschien niet afdwingen, maar er zijn zeker maatregelen waarmee je het als HR kan faciliteren en stimuleren.

1. Meet en volg op. Gebruik werkbelevingsonderzoek om in kaart te brengen in hoeverre medewerkers zich gesteund voelen, en stel waar nodig bijvoorbeeld één van de onderstaande verbeteracties in.

2. Tuig buddy- en mentorprogramma's op. Door nieuwe medewerkers te koppelen aan ervaren collega's, voelen ze zich vanaf de eerste dag gesteund. Dat vergroot het gevoel van verbondenheid van het hele team en verlaagt de instapstress voor nieuwe collega's.

3. Train op verbindend leiderschap. Bied leidinggevende trainingstrajecten waarbij ze tools krijgen aangereikt voor het verbeteren van het welzijn van zowel individuele werknemers als het team als geheel.

4. Stimuleer peer support. Vooral in sectoren met een hoge werkdruk is het belangrijk dat medewerkers elkaar zoveel mogelijk ondersteunen. Stel daar indien nodig gericht beleid voor op.

5. Zorg dat er ruimte en budget is voor teamdagen. Een onderdeel daarvan zou kunnen zijn dat werknemers onder begeleiding van een coach ervaringen delen en elkaar op die manier versterken.



Pijler 3

Psychologische veiligheid

De één geeft sneller zijn mening dan de ander en durft eerder risico's te nemen of voor creatieve oplossingen te kiezen. Maar in een toxische sfeer verkramppt uiteindelijk iedereen, terwijl een veilige, open cultuur juist uitnodigt om te floreren. En dat begint met goed leiderschap.

Wat is het precies?

Psychologische veiligheid verwijst naar een team- of werkomgevingsklimaat waarin medewerkers risico's kunnen nemen zonder angst voor negatieve consequenties, zoals schaamte, uitsluiting of bestraffing. Het gaat erom dat medewerkers zich vrij voelen om vragen te stellen, ideeën voor te leggen, feedback te geven, en heel belangrijk: fouten te maken en toe te geven.

In een veilige omgeving wordt er niet gepest of gescholden, hoeft niemand op z'n tenen te lopen en is het niet direct een ramp als de plank eens wordt misgeslagen. Bij deze pijler is een sleutelrol weggelegd voor de leidinggevende: hij of zij moet de veiligheid waarborgen én zelf het goede voorbeeld geven.

Hoe draagt het bij aan veerkracht?

Teams met een hoge psychologische veiligheid zijn beter in staat te leren van fouten, blijkt uit een Amerikaanse studie onder 51 teams (2009). Dat komt doordat medewerkers zich durven uit te spreken over wat er misging om vervolgens met oplossingen te komen. Het beperkt de neiging tot terugtrekken of stilhouden als het niet lekker loopt of misgaat.

Door een open, veilige communicatie herstellen zowel de individuele medewerkers, als het team als geheel zich sneller na tegenslagen en reageren ze flexibeler op veranderingen. En dat zijn belangrijke onderdelen van veerkracht. Uit een meta-analyse (2023) waarin de impact van psychologische veiligheid op het functioneren van teams werd onderzocht, bleek dat het samenhangt met de effectiviteit, welzijn en innovatiekracht.



Goed om te weten

- Psychologische veiligheid is met name cruciaal in teams met complexe, onvoorspelbare en innovatieve taken. Bij routinetaken met weinig noodzaak tot experimenteren speelt het minder sterk, hoewel openheid en vriendelijkheid uiteraard altijd de boventoon moeten voeren.
- Het is vooral aan leidinggevenden om een veilige werksfeer te creëren. Dat kunnen zij doen door zelf open te staan voor feedback, fouten te erkennen en vragen te stellen. En vervolgens hun medewerkers uit te nodigen om datzelfde te doen en hen aan te spreken als ze elkaar te veel de maat nemen. Daarvoor is het nodig dat ze zich betrouwbaar, integer en geduldig opstellen.
- Er moet een goede balans zijn tussen de ruimte om veilig risico's te kunnen nemen én helderheid over verantwoordelijkheden, normen en verwachtingen. Te veel veiligheid zonder structuur kan tot chaos leiden; te veel structuur zonder veiligheid tot stilstand.

Pijler 3

Psychologische veiligheid

Praktische interventies

Hoewel er bij dit onderdeel een hoofdrol is weggelegd voor de leidinggevende, kan HR wel een stimulerende en ondersteunende rol spelen.

1. Bied leiderschapstrainingen aan over open en kwetsbaar communiceren. Zo worden managers getraind in het tonen van kwetsbaarheid, zoals het toegeven van missers en het op een goede manier ontvangen van feedback vanuit het team.

2. Stimuleer en faciliteer speak-out-sessies. Dat zijn teammeetings waarbij expliciet ruimte wordt geven voor het bespreken van fouten, zorgen en vragen. Ze hebben een vaste structuur met onderdelen als 'Wat ging er niet zoals gepland?' en 'Wat heb ik daarvan geleerd?'

3. Monitor de psychologische veiligheid binnen de organisatie. Dat kan met behulp van anonieme vragenlijsten met daarin onder meer stellingen als 'Ik durf in dit team mijn mening te geven'. Plan indien nodig interventies om de veiligheid te verbeteren.

4. Formuleer expliciete kaders waarbinnen ruimte is voor experimenten. Zorg dat het voor teamleden helder is wat ervan hen verwacht wordt, én dat er binnen die kaders ruimte is om te experimenteren of processen te bevragen. HR kan helpen bij het vaststellen van deze kaders en het faciliteren van reflectiemomenten.

5. Zorg voor een veilige onboarding van nieuwe medewerkers. Besteed daarbij expliciet aandacht aan openheid en laat ze weten wie ze kunnen aanspreken bij vragen of twijfels.



Pijler 4

Werkdrukbalans en herstelmogelijkheden

Als werknemers uitvallen, gebeurt dat vaak vanwege stressklachten. Dat kan variëren van een lichte overspannenheid tot een burn-out. Helaas komt dat steeds vaker voor: de afgelopen vijf jaar nam het langdurig verzuim met 36 procent toe. Reden te meer om de balans tussen werk en ontspanning goed te monitoren en waar nodig te verbeteren.

Wat is het precies?

Het is helemaal niet erg als het regelmatig druk is op het werk. Hard werken kan best lekker zijn, zeker als daarbij voldoende autonomie, sociale steun van collega's en psychische veiligheid wordt ervaren. Als er te vaak te weinig te doen is, ligt zelfs een bore-out op de loer. Maar er moeten in drukke tijden wél genoeg mogelijkheden zijn om weer op te laden, zowel binnen werktijd (pauzes, taakwisseling) als daarbuiten (vrije tijd, ontspanning, slaap). Het gaat dus om een goede balans tussen de eisen van het werk en de mogelijkheden en hulpbronnen om daarvan uit te rusten.

Hoe die balans eruit dient te zien, wisselt per persoon: de één kan meer werkdruk aan dan de ander. Maar zonder herstelmogelijkheden valt uiteindelijk iedereen om. En daar is meer aandacht voor nodig. Zo blijkt uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2024 dat 38 procent van de werknemers behoefte heeft aan (aanvullende) maatregelen ten aanzien van werkdruk en werkstress.

Hoe draagt het bij aan veerkracht?

Van alle pijlers is de samenhang tussen de werkdrukbalans en veerkracht het meest concreet. We kennen allemaal periodes dat we het zo druk hebben dat er gewoonweg geen tijd is om tussendoor te herstellen en uit te rusten. En dat heeft direct impact op ons vermogen terug te veren. Zelfs kleine tegenslagen kunnen ons dan compleet onderuithalen. Maar de één heeft daar sneller last van dan de ander. Uit Amerikaans



onderzoek (2016) blijkt dat van nature veerkrachtige mensen meer aankunnen en langer goed functioneren in een veeleisende werkomgeving.

Het verband werkt echter ook de andere kant op: als de werkdruk op peil is en er voldoende herstelmogelijkheden zijn, neemt de veerkracht van de individuele medewerkers toe – en daarmee meteen ook de tevredenheid en betrokkenheid. Bovendien zorgen herstelmomenten voor vernieuwde energie, wat het makkelijk maakt om met veranderingen om te gaan. Daarnaast gaven Amerikaanse werknemers in een onderzoek (2021) aan dat ze zich creatiever voelden als de balans tussen werk en vrije tijd op orde was

Goed om te weten

- Werkdruk is subjectief: twee mensen met dezelfde taken kunnen daar een verschillende beleving bij hebben.
- Alleen de werkdruk verlagen helpt niet meestal niet voldoende: het vergroten van de autonomie, sociale steun en herstelmogelijkheden is vaak ook nodig.
- Managers hebben natuurlijk weinig zicht op het herstelgedrag van medewerkers buiten werktijd, maar kunnen wel een cultuur creëren waarin rust en ontspanning normaal is. Denk aan het stimuleren van (micro)pauzes en het creëren van gezellige momenten op het werk.

Pijler 4

Werkdrukbalans en herstelmogelijkheden

Praktische interventies

De werkdruk is een krachtige voorspeller voor het verzuim. Als HR-medewerker heb je beschikking tot verschillende maatregelen die dat helpen terug te dringen.

- 1. Monitor de werkdruk aan de hand van enquêtes.** Koppel de resultaten terug en stel waar nodig actieplannen op.
- 2. Stel beleid op** dat het nemen van (korte) pauzes stimuleert en het doorwerken tijdens de lunch ontmoedigt.
- 3. Formaliseer flexibele werktijden en taakafwisseling.** Geef werknemers waar mogelijk de ruimte om zelf piek- en dalmomenten te bepalen.
- 4. Bied workshops aan die slaap- en herstelvaardigheden bevorderen.** Uit onderzoek blijkt namelijk dat het vermogen om mentaal los te komen van het werk sterk bijdraagt aan iemands veerkracht.

5. Train managers in het bespreekbaar maken van de werkdruk. Daar hoort bij dat ze niet alleen naar de voortgang van een project informeren, maar ook naar het energiepeil en welzijn van hun teamleden.

6. Stel richtlijnen op over e-mail, Teams-communicatie en telefoontjes buiten werktijd. In onder meer Duitsland en Frankrijk bestaat bijvoorbeeld 'het recht op onbereikbaarheid'. Dat voorkomt dat werk en privé te veel in elkaar gaan overlopen.



Pijler 5

Zingeving

Voor de meeste mensen is geld verdienen de belangrijkste drijfveer om te werken. En daar is helemaal niets mis mee. En toch hebben we méér nodig dan alleen een goed salaris. We willen ook dat ons werk van betekenis is, ertoe doet. Zowel voor onszelf, als voor de organisatie waar we werken en de samenleving als geheel.

Wat is het precies?

Zingeving op het werk verwijst naar het gevoel dat je werk aansluit bij je persoonlijke waarden, je identiteit versterkt en bijdraagt aan iets groters dan jezelf. Het is opgebouwd uit drie componenten: betekenis (meaning), betrokkenheid (mattering) en doelgerichtheid (purpose).

Bij het ene soort werk is het makkelijker om zingeving te ervaren dan bij het andere. In de zorg is bijvoorbeeld vaak heel direct duidelijk dat het zin heeft wat je doet – en ontvang je daarnaast een salaris hopelijk ook met regelmaat een flinke dosis dankbaarheid voor. In andersoortige banen is dat minder duidelijk en gaat het meer om hoe je als werknemer met je talenten en inzet een bijdrage levert aan het grotere geheel.

Hoe draag het bij aan veerkracht?

Zingeving werkt als een psychologische buffer tegen uitputting, stress en tegenslag. Uit een meta-analyse (2023) bleek dan ook dat betekenis ervaren in het werk tot minder stressklachten en burn-outverschijnselen leidt en zorgt voor een grotere organisatiebetrokkenheid en werktevredenheid. Uit een onderzoek dat tijdens de Covid-periode werd uitgevoerd bleek zingeving een positief effect te hebben op de mentale gezondheid van medewerkers.

Zingeving hangt ook sterk samen met de andere pijlers van veerkracht, zoals autonomie en sociale steun en verbondenheid. Het gevoel dat je zelf beslissingen kunt nemen over je werk en dat je het tegelijkertijd 'met z'n allen doet' geeft het werk namelijk meer betekenis.



Goed om te weten

- Ook zingeving is deels subjectief: wat de één als zinvol ervaart, kan voor de ander weinig betekenis hebben. Dat hangt samen met persoonlijke, contextuele en culturele verschillen. Het is dus belangrijk om ruimte te laten voor de individuele invulling van zingeving.
- Zingeving alleen is niet genoeg. Ook werk dat op zichzelf heel zinvol is (bijvoorbeeld in de zorg) kan tot uitputting leiden als de werkdruk te hoog is en herstel ontbreekt. Dat geldt eveneens als de psychologische veiligheid niet is gewaarborgd of als er te weinig sociale steun wordt ervaren.

Pijler 5

Zingeving

Praktische interventies

Zingeving is meer dan een individueel proces: ook de organisatie zelf kan zingeving stimuleren en meer voor het voetlicht brengen. Daarbij is een belangrijke rol weggelegd voor HR.

- 1. Maak de missie en waarden van de organisatie zichtbaar.** Zorg dat de missie van de organisatie helder en concreet is en laat zien hoe het werk dat mensen doen daaraan bijdraagt (purposing).
- 2. Stimuleer job crafting.** Geef medewerkers de ruimte om hun taken, contacten en manier van werken zo aan te passen dat ze beter aansluiten bij hun persoonlijke waarden en talenten.
- 3. Faciliteer het delen van verhalen.** Organiseer momenten waarop medewerkers hun succesverhalen of impact delen, zodat de betekenis van het werk explicieter wordt.
- 4. Geef erkenning en waardering.** Waardering krijgen vergroot het gevoel dat iemands bijdrage ertoe doet (mattering). Dit kan door successen van individuele werknemers of specifieke teams te vieren en te belonen.

- 5. Stuur op zingeving in leiderschap.** Train leidinggevenden in het voeren van gesprekken over wat het werk voor medewerkers betekenisvol maakt.

- 6. Experimenteer met framing.** Studies tonen aan dat als taken expliciet als zinvol worden *geframed*, medewerkers ze met meer energie en betrokkenheid uitvoeren en productiever zijn. Bijvoorbeeld: callcenter-medewerkers die niet 'klachten afhandelen', maar 'mensen helpen hun probleem opgelost te krijgen, zodat ze weer verder kunnen'.





Tot slot

Laat veerkracht groeien

Veerkracht is geen vast gegeven, maar iets wat groeit als je erin investeert. Door bewust aandacht te besteden aan deze vijf pijlers, bouw je stap voor stap aan een organisatie die tegen een stootje kan én waarin mensen met plezier en vertrouwen werken. Zo wordt veerkracht niet alleen iets wat je nodig hebt in moeilijke tijden, maar een vanzelfsprekende krachtbron in het dagelijks werk.



STICHTING

PAWWPRIVATE
AANVULLING
WW & WGA

Veerkrachtseminar

28 oktober Amersfoort

“PAWW is een fundamenteel en uniek onderdeel van de werkloosheidsregelingen in Nederland. Het is écht een gezamenlijk besluit van de Stichting van de Arbeid, werkgevers- en werknemersorganisaties en de overheid, vastgelegd in de CAO's. Het geeft steun en rust aan mensen die langdurig werkloos of arbeidsongeschikt zijn. Maar veel mensen weten helemaal niet dat ze een beroep op de regeling kunnen doen. Het is dus cruciaal dat HR-mensen bij de aangesloten bedrijven weten dat de PAWW er is en dit aan hun collega's meegeven.”

**Benne van Popta**

Voorzitter bestuur Stichting PAWW



Van mentale naar fysieke veerkracht



Mariëtte Patijn

Tweede Kamerlid GroenLinks-PvdA



“We leven in een tijd van hyper-individualisme waarin het in veel ontbreekt aan groepszin. PAWW is in de kern een concept dat over solidariteit gaat. Solidariteit en collectiviteit is de basis van onze samenleving. Het is heel belangrijk dat we dat in stand houden. Op plekken waar hard gewerkt wordt, of als er een conflict heerst, voel je dat mensen weer gezamenlijke belangen hebben. Dan zie je dat mensen weer bereid zijn om naar elkaar te luisteren en vinden we de cohesie terug. Dit moet je als overheid stimuleren. Niet door je overal mee te bemoeien en alles in wetten vast te leggen, maar wel door te faciliteren.

De plannen van het demissionaire kabinet om de WW nog verder te gaan korten zijn zorgwekkend. Ook in deze tijd van afgenomen werkeloosheid. Als we niks doen, gaat de WW terug naar 18 maanden. Daarnaast staan er nog wel hardere maatregelen in de verschillende plannen. Maar ik zie nu in de industrie bijvoorbeeld dat er heel veel bedrijven in de problemen komen en dat er ontslagen vallen. En dat zijn vaak wat oudere werknemers, vanaf een jaar of 50. Ik zou het heel mooi vinden als er veel meer gekeken wordt naar die mensen die in de WW terechtkomen, al vanaf een jaar of 45. Die mensen moeten ook het perspectief hebben dat ze weer werk krijgen. Ander werk wellicht, en misschien ook wel lager betaald werk. Het is belangrijk dat we mensen in beweging krijgen ook door her- en omscholing. En daarom organiseren en faciliteren dat ze ook te eten hebben en een dak boven hun hoofd hebben met een aanvulling vanuit een uitkering. Dan is de basis op orde en kunnen mensen veerkracht ontwikkelen. Wellicht tijd voor een nieuw Sociaal akkoord?”



Colofon

Titel

Verzeker je organisatie van Veerkracht
– van inzicht naar actie

Uitgave

SPAWW

Publicatie

November 2025

Doel van deze whitepaper

Deze whitepaper is ontwikkeld om HR-professionals en leidinggevenden te inspireren en te ondersteunen bij het versterken van veerkracht en mentaal welzijn binnen hun organisatie

Samenstelling & tekst

SPAWW & HUNT Amsterdam
In samenwerking met Esther van Fenema,
Lammert Kamphuis, Mark van Vugt

Met bijdragen van

Esther van Fenema
Mark van Vugt
Lammert Kamphuis

Vormgeving & opmaak

HUNT Amsterdam

Contact

communicatie@spaww.nl

www.spaww.nl/veerkracht



STICHTING

PAWW

PRIVATE
AANVULLING
WW & WGA