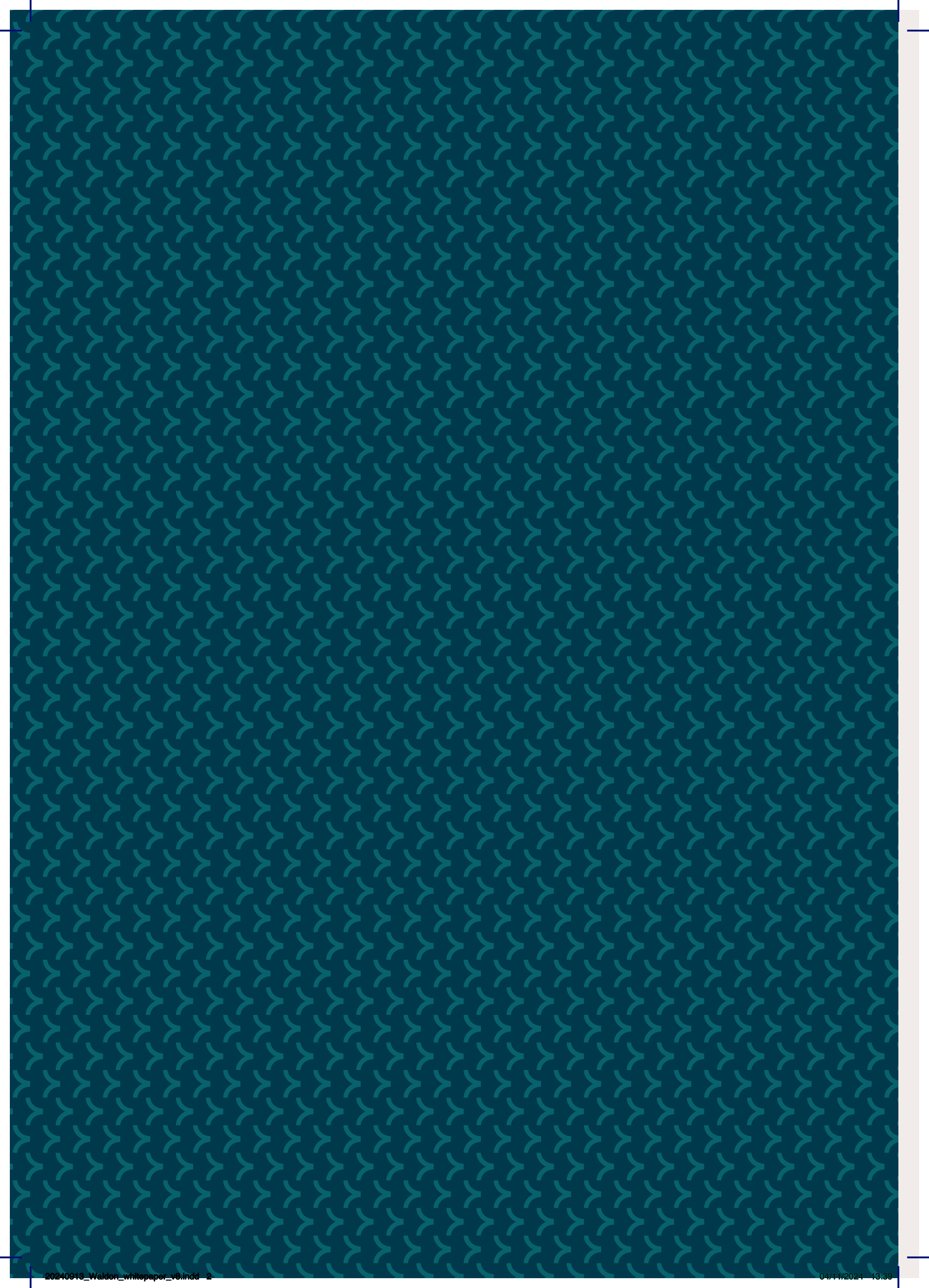


Zo zorg je voor maximale impact op het welzijn van je werknemers

Pas de drie cruciale sleutels van employee wellbeing toe op jouw organisatie en verhoog de productiviteit, verminder langdurige afwezigheden en reken op meer geëngageerde medewerkers.





INTRODUCTIE

Welke inzichten haal je uit deze whitepaper?

Wellbeing is altijd een gedeelde verantwoordelijkheid tussen werkgever en werknemer. In deze whitepaper focussen we op wat jij als werkgever of leidinggevende kan doen om het welzijn van je medewerkers te verbeteren en op die manier economische voordelen voor je organisatie te realiseren.

Wat kan je verwachten?

Deze whitepaper geeft niet alleen een diepere kijk in wat vandaag leeft op het vlak van employee wellbeing, maar bundelt ook toepasbare inzichten en tips van experts om een effectief welzijnsbeleid vorm te geven. Waarom dat zo belangrijk is? **Een sterk welzijnsbeleid heeft niet alleen een positieve impact op je medewerkers, maar ook op je bedrijf.**

Wie inzet op welzijn heeft een streepje voor in de war for talent: je trekt makkelijker gemotiveerde medewerkers aan en houdt ze langer aan boord. Logischerwijs vallen medewerkers ook minder snel uit als ze ondersteund worden door een sterk welzijnsbeleid. Het spreekt voor zich dat dat van onschatbare waarde is voor het succes van je bedrijf. Net dat maakt van deze whitepaper een must-read voor elke bedrijfsleider, hr-verantwoordelijke of leidinggevende.

Dit kom je zoal te weten:

- Hoe een effectief wellbeingbeleid zichzelf terugbetaalt
- Welke factoren bepalend zijn voor welzijn op de werkvloer
- Waarom ook de perceptie van een welzijnsbeleid cruciaal is
- Wat de impact is van psychologisch welzijn op retentie
- Hoe managers een cruciale rol spelen in employee wellbeing

i Meer weten over onze methodologie achter deze whitepaper? Je leest er alles over vanaf pagina 47

De inhoudstafel vind je hier!



Versterk het welzijnsbeleid van je organisatie met up-to-date inzichten uit de wetenschap, een analyse van de welzijnsdata van onze klanten én concrete voorbeelden waarmee je zelf aan de slag kan.

Inhoudstafel

Welzijn op de werkvloer: een gedeelde verantwoordelijkheid	2
1. Hoe je winst haalt uit een krachtig welzijnsbeleid	5
2. Zo maak je impact als werkgever: drie onmisbare sleutelfactoren	11
2.1. Sterke sociale connecties als basis	12
2.1.1. Sociale connectie tussen collega's: van samenwerking naar verbondenheid	14
2.1.2. Sociale connectie met leidinggevenden: leiderschap dat inspireert	18
2.1.3. Sociale connectie met de organisatie: van medewerker tot ambassadeur	22
2.2. Gebalanceerde werkdruk: voorkom overbelasting	25
2.3. Work-life balance in een hybride wereld: kansen en uitdagingen	29
3. De kracht van perceptie: waarom welzijn meer is dan alleen acties	35
4. Conclusies	43
5. Methodologie, data en framework	47
5.1. Het Waldon-Brilmodel: een frisse blik op welzijn	48
5.2. De kracht van My WellRi	49
5.3. Actieplan: zelf aan de slag met My WellRi	49
6. Bronnenlijst	53

Impact nemen we bij Waldon heel serieus. Omdat we investeren in mensen, doen we dat ook in wetenschappelijk onderzoek. Daarom werkten we voor deze whitepaper samen met een aantal experts van The VIGOR Unit, een spin-off van Universiteit Gent:



Cédric
Velghe



Rani
Van Lijsebeth



Marijn
Van Cauwenberghe

VOORWOORD

Welzijn op de werkvloer: een gedeelde verantwoordelijkheid

Ellen De Vleeschouwer – CEO Waldon



Bij Waldon zien we elke dag hoe belangrijk het is dat werknemers zich goed voelen op hun werk. **Als CEO geloof ik sterk dat welzijn op de werkvloer een gedeelde verantwoordelijkheid is.** Het is niet iets wat de werknemer alleen moet regelen. Ook wij als werkgevers spelen een belangrijke rol. We hebben een directe invloed op hoe mensen hun werk ervaren en kunnen samen bouwen aan een omgeving waarin welzijn centraal staat.

In deze whitepaper laten we zien wat werkgevers concreet kunnen doen om het welzijn van hun medewerkers te verbeteren. Omdat hier van alles over beweerd wordt, is een evidence-based aanpak voor ons nog altijd cruciaal. Daarom startten we ons eigen onderzoek om een antwoord te bieden op de vele uitdagingen waar ook jouw organisatie mee te maken krijgt: van een fors stijgend aantal burn-outs en langdurig zieken tot de moeilijke zoektocht naar nieuw talent en het motiveren en behouden van medewerkers.

De bevindingen in deze whitepaper zijn gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek en ons eigen Waldon-Brilmodel, dat ons helpt welzijn op een brede en onderbouwde manier te bekijken. Daarnaast hebben we ook gebruikgemaakt van data uit onze My WellRi-audits bij middelgrote organisaties.

Ik hoop dat de inzichten die we hier gebundeld hebben, je helpen om een werkomgeving te creëren waarin medewerkers zich niet alleen goed voelen, maar ook echt kunnen floreren. Dat verhoogt niet alleen de productiviteit binnen bedrijven, maar is ook een manier om het probleem rond het nog altijd groeiende aantal langdurig zieken (al meer dan 500.000!) aan te pakken. **Zo maken we niet alleen de medewerkers en bedrijven, maar ook België opnieuw gezond.** Dat is de verantwoordelijkheid van ieder van ons en met Waldon dragen we daar graag ons steentje aan bij.

i Meer weten over ons **Waldon-Brilmodel**? Je leest er alles over op pagina 48.

1. Hoe je winst haalt uit een krachtig welzijnsbeleid

1. Hoe je winst haalt uit een krachtig welzijnsbeleid

Waarom investeren in employee wellbeing niet alleen een ethische en maatschappelijk verantwoorde keuze is, maar ook economische voordelen oplevert.

Heel wat organisaties weten vandaag niet hoe ze het engagement van hun medewerkers kunnen aanwakkeren. Dat is een gemiste kans. Onderzoek laat namelijk keer op keer zien dat geëngageerde medewerkers creatiever zijn, dat ze positief bijdragen aan de organisatie én dat ze langer blijven. Maar wat nog interessanter is: een hoger welzijn bij medewerkers verhoogt ook de klanttevredenheid en de financiële prestaties van je bedrijf. Investeren in welzijn is dus geen nice to have, maar een cruciale succesfactor.

En toch ziet de dagelijkse realiteit er helaas niet rooskleurig uit. **Het aantal mensen met een burn-out lag nog nooit zo hoog.** Maar liefst 56% van de werknemers is dan ook bereid om over te stappen naar een werkgever die meer inzet op employee wellbeing. (1)

"56% van werknemers is bereid om over te stappen naar een werkgever die meer inzet op employee wellbeing"

Waarom investeren in welzijn broodnodig is

WAAROM INVESTEREN IN WELZIJN LOONT

VERHOOG BEDRIJFSWAARDE

Bedrijven met hogere welzijnsscores doen het beter op de beurs dan bedrijven met een klassieke invulling van het welzijnsbeleid.

AANWERVING & BEHOUD VAN TALENT

Een welzijnsgericht bedrijfsbeleid trekt werknemers aan én zorgt voor een sterke daling van het personeelsverloop met 18-43%.

VERHOOG PRODUCTIVITEIT

Tevreden werknemers zijn niet alleen meer betrokken, loyaal, creatief en gemotiveerd in hun werk, maar ook 7 tot 12% productiever.

VERLAAG ABSENTEISME

Medewerkers van bedrijven die succesvol inzetten op welzijn, ervaren 125% minder burn-out (zelfrapportage).

VERHOOG KLANTLOYALITEIT

Bedrijven met een effectief welzijnsbeleid zien hun klanttevredenheid en loyaliteit met gemiddeld 10% toenemen.

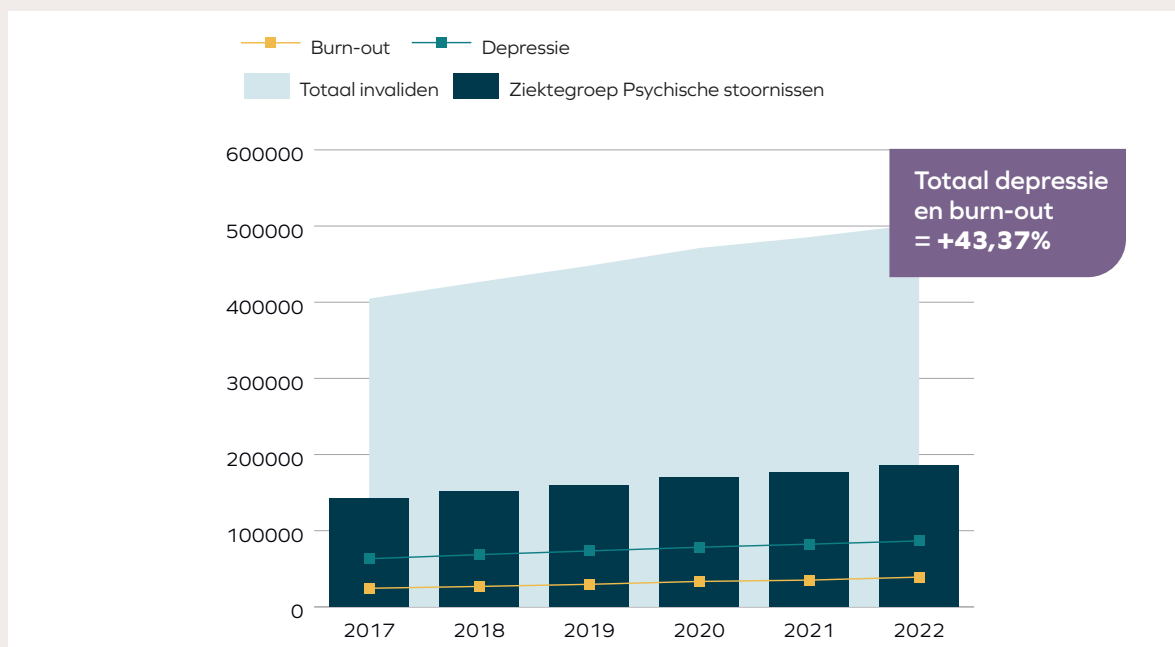
De (economische) voordelen van investeren in welzijn op de werkvloer (43).

Steeds meer langdurig zieken

Volgens het RIZIV (2) steeg tussen 2017 en 2022 het aantal mensen dat langer dan één jaar arbeidsongeschikt is door een psychische stoornis met 30,45%. Specifiek voor burn-out en depressie bedraagt de stijging 43,37%. **In totaal zijn vandaag meer dan 500.000 mensen langdurig arbeidsongeschikt, waarvan 36,86% met een psychische stoornis.** Een cijfer dat op 5 jaar tijd maar liefst met 25% gestegen is. Met deze data in het achterhoofd - en rekening houdend met het feit dat een beleid rond langdurig zieken wettelijk verplicht is in België én de responsabiliteit voor werkgevers rond welzijn enkel groter zal worden - is een doortastend actieplan niet langer een optie, maar een must.

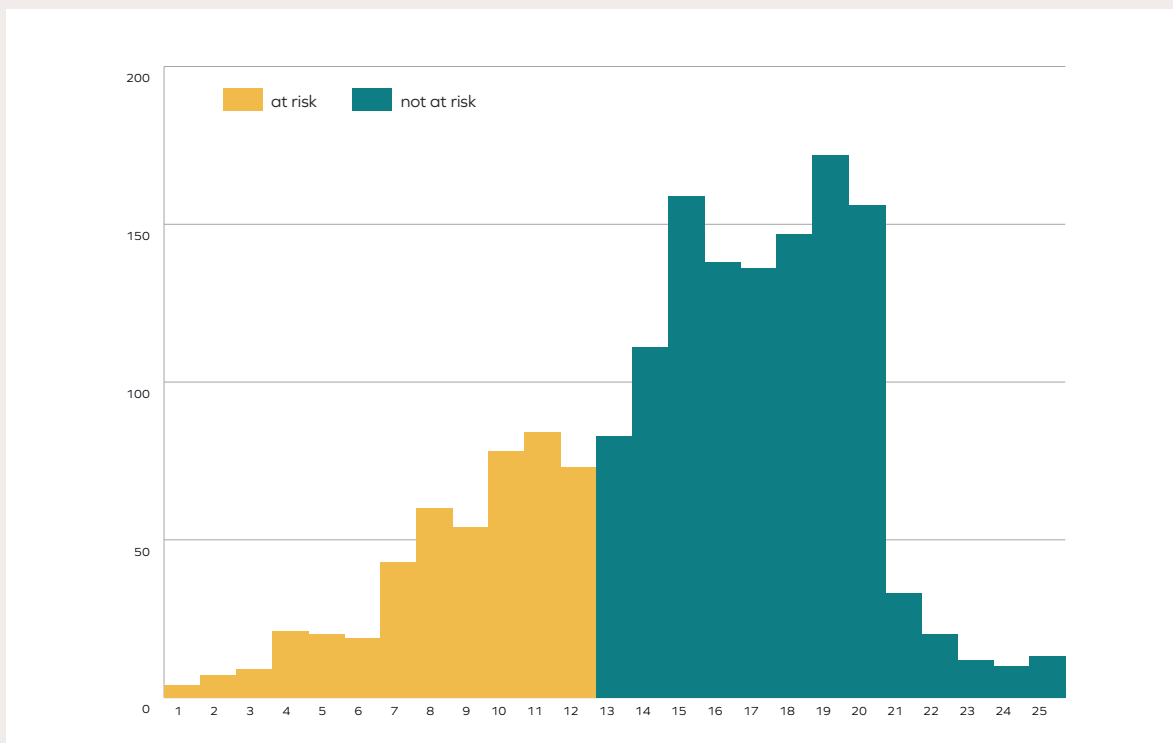
"In totaal zijn vandaag meer dan 500.000 mensen langdurig arbeidsongeschikt, waarvan 36,86% met een psychische stoornis. Een doortastend actieplan is niet langer een optie, maar een must."

Aantal personen in invaliditeit¹ voor depressie of burn-out: evolutie 2017-2022 (RIZIV)



¹ Arbeidsongeschiktheid van meer dan één jaar

Ook als we kijken naar onze eigen resultaten, zien we dat 3 op de 10 medewerkers² een zwak psychologisch welzijn vertonen in verhouding tot een relatief grote kans op een mentale aandoening.



3 op 10 werknemers² vertonen een zwak psychologisch welzijn, geassocieerd met een relatief grote kans op een mentale aandoening (My WellRi).

Een woedende 'war for talent'

De oorlog om talent woedt op volle kracht, in België nog meer dan in andere Europese landen (3). **Bijna 9 op de 10 bedrijven vindt het lastig om geschikt personeel te vinden (4) terwijl 36% aangeeft moeite te hebben om medewerkers te behouden (3).** Meer dan 80% van de bedrijven ziet retentie daardoor als een topprioriteit in het hr-beleid voor de komende jaren (5). Als bedrijf inzetten op een sterk employer brand met oog voor welzijn is daarom broodnodig. Niet alleen om toekomstige werknemers aan te trekken, maar ook om de huidige medewerkers tevreden te houden.

Impact op klanttevredenheid

Recent onderzoek (1) toont een sterk verband aan tussen werknemers- en klanttevredenheid. **Bedrijven die investeren in welzijn, vooral in klantgerichte functies, zien een duidelijke stijging in klanttevredenheid.** Dit effect is het sterkst in sectoren zoals retail en zorg. Investeren in een welzijnsbeleid verhoogt dus niet alleen de retentie, maar verbetert ook klantloyaliteit en bedrijfsresultaten.

² Deelnemers van de Waldon-bevraging beantwoordden 5 vragen op een schaal van 0 tot 5, waarbij 0 een laag psychologisch welzijn aangeeft en 5 een hoog psychologisch welzijn. De scores worden opgeteld om een totaalscore op een schaal van 0 tot 25 te berekenen. Voor de variabele "psychologisch welzijn" gebruiken we de grenswaarde die is bepaald door de Wereldgezondheidsorganisatie (WHO). Hierbij beschouwt men een score van 12 of lager als een indicatie voor een zwak psychologisch welzijn en is er een relatief grote kans dat de respondent lijdt aan een mentale aandoening zoals depressie (44). 29,5% van alle deelnemers scoorde 12 of lager en loopt dus een risico op het vlak van psychologisch welzijn.

Hogere bedrijfswaarde

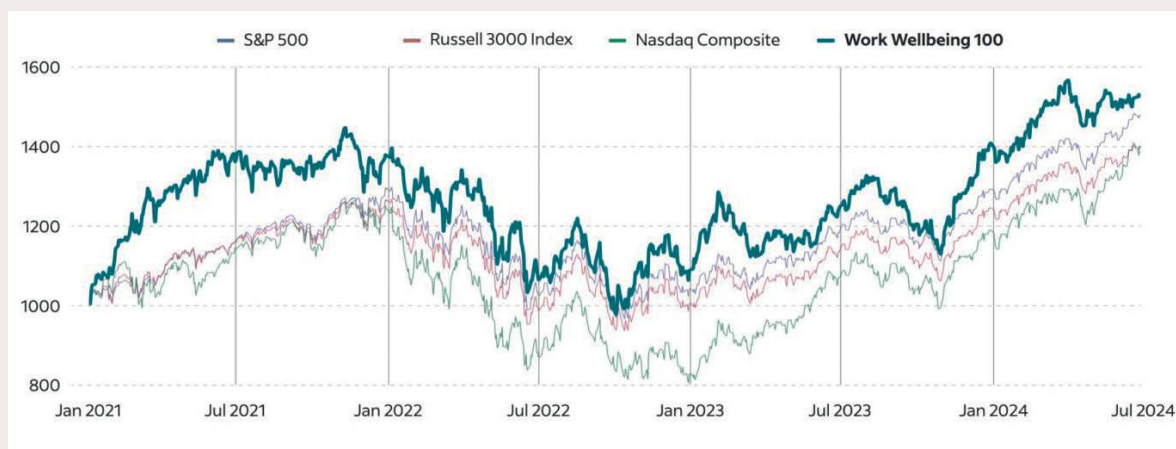
Welzijn op de werkvloer heeft nog een veel grotere impact op bedrijfsprestaties dan vaak gedacht. Er is wetenschappelijke consensus dat er een wederkerige relatie is tussen welzijn, preventie en financiële prestaties op zowel korte als lange termijn. **Kortom: welzijn bevordert niet alleen het geluk van mensen, maar ook economische groei.**



Een van de voorvechters van deze visie is **Jan-Emmanuel De Neve**, Professor of Economics and Behavioural Science en directeur van het Oxford Wellbeing Research Centre. Het onderzoek van De Neve toont aan dat er een sterke correlatie is tussen enerzijds investeringen in werknemerswelzijn en anderzijds de waarde, de rentabiliteit en de winstgevendheid van een onderneming (43).

In een arbeidsmarktklimaat waarin bijna elke organisatie gedwongen wordt om na te denken over zijn bedrijfscultuur, is de boodschap dus duidelijk: het implementeren van een welzijnsbeleid is essentieel.

Bedrijven die uitblinken in welzijn op de werkvloer presteren beter dan andere toonaangevende beursgenoteerde bedrijven



Bedrijven die uitblinken in welzijn op de werkvloer (Work Wellbeing 100) presteren ook beter dan andere toonaangevende beursgenoteerde bedrijven, zelfs tijdens volatiele periodes. (43)

LEES MEER

The Economics of Wellbeing uitgelegd

Hoewel wetenschappers al lang onderzoek doen naar de impact van welzijn op de economische bedrijfsprestaties, is **The Economics of Wellbeing** een relatief nieuw begrip waar nog niet elke organisatie mee vertrouwd is. Daarom hebben we de belangrijkste inzichten voor je samengevat in een helder blogartikel.

Scan de QR-code om meer te lezen over The Economics of Wellbeing.



"In een arbeidsmarktklimaat waarin bijna elke organisatie gedwongen wordt om na te denken over zijn bedrijfscultuur, is de boodschap dus duidelijk: het implementeren van een welzijnsbeleid is essentieel."

2. Zo maak je impact als werkgever: drie onmisbare sleutelfactoren

2. Zo maak je impact als werkgever: drie onmisbare sleutelfactoren

Wat is het succesrecept voor welzijn op het werk? En wat zijn de grootste valkuilen? Wij doken in de literatuur, onderzochten welzijnsdata van onze klanten en trokken daarna conclusies.

Op zoek naar de kern van werknemerswelzijn

Wanneer je investeert in een welzijnsbeleid, wil je zeker zijn dat je investering ook resultaat oplevert. **Een grondige analyse vooraf om je noden en pijnpunten te captureren is dan cruciaal.** Pas daarna kan je prioriteiten bepalen, je actiepunten stroomlijnen en duurzame resultaten boeken.

De laatste jaren is heel wat wetenschappelijk onderzoek verricht naar welzijn op de werkvloer dat veel bruikbare basisinzichten heeft opgeleverd. Maar wat zeggen al die jaren van onderzoek en analyse nu? Wat zijn de pijlers van psychologisch welzijn? En hoe pas je die toe in het beleid van je organisatie?

Om je op weg te helpen, hebben we de drie belangrijkste factoren geïdentificeerd voor een sterk welzijnsbeleid. Deze pijlers bieden volgens ons de beste kansen voor organisaties om het welzijn van medewerkers te verbeteren, ondersteund door wetenschappelijk onderzoek door de VIGOR Unit en onze eigen data-analyse.

1

Het belang van sociale verbinding

De persoonlijke connectie met collega's, leidinggevend en de organisatie.

2

De nood aan een gebalanceerde werkdruk

De balans tussen de jobvereisten en de hulpbronnen die daar tegenover staan.

3

Het bewaken van de werk-privébalans in een hybride wereld

De mogelijkheid om een gezond evenwicht te bewaren tussen werk en vrije tijd en het recht op disconnectie.

Door in het welzijnsbeleid van je organisatie rekening te houden met deze drie sleutelfactoren, kan je het welzijn van je medewerkers op een duurzame manier versterken. Op de volgende pagina's zoomen we in op elke succesfactor en geven we tips over hoe je die vertaalt naar concrete, effectieve actiepunten.

2.1. Sterke sociale connecties als basis

Sociale connectie is een fundamentele menselijke behoefte, met een significante impact op het psychologisch welzijn van medewerkers. Uit onze literatuurstudie en data-analyse komt duidelijk naar voren hoe belangrijk het is voor organisaties om actief in te spelen op drie niveaus van sociale connectie:

- Tussen collega's
- Met leidinggevenden
- Met de organisatie

Nood om ergens bij te horen



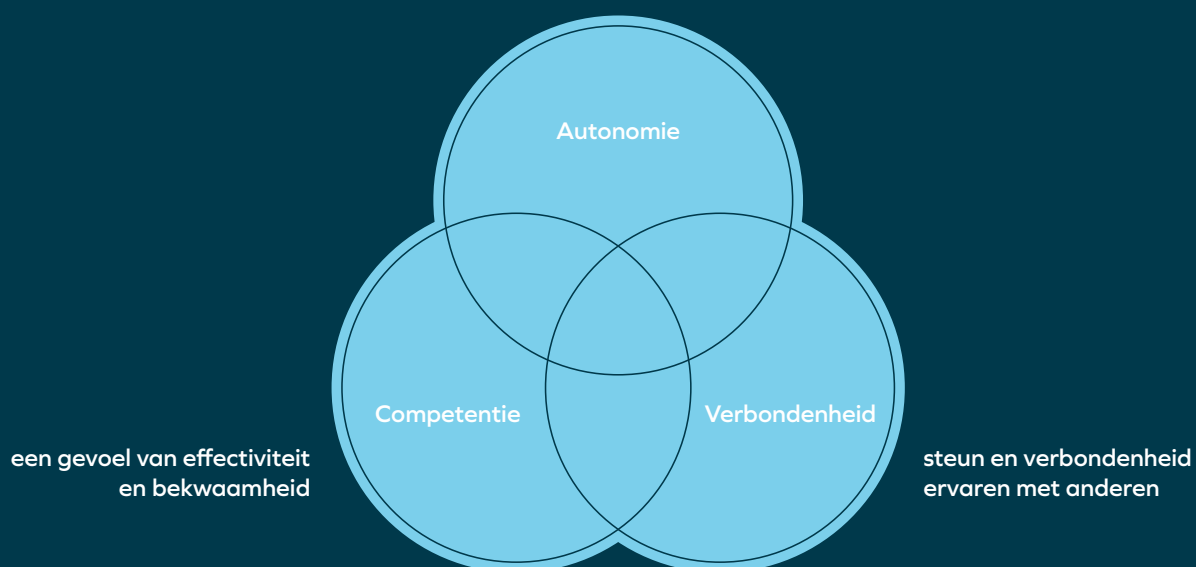
Psycholoog **Roy Baumeister** stelt in zijn Need to Belong Theory (8) dat mensen de natuurlijke behoefte hebben om langdurige, stabiele relaties te vormen. **Zijn onderzoek toont aan dat een gebrek aan sociale verbindingen ernstige psychologische gevolgen kan hebben, vergelijkbaar met fysieke pijn.**

Ook de **zelfdeterminatietheorie** (9) maakt een onderscheid tussen drie psychologische basisbehoeften, waarvan verbondenheid (= sociale connectie) er een is. De theorie geeft verbondenheid duidelijk aan als een belangrijke voorwaarde voor ons welbevinden.

De invulling van deze drie basisbehoeften is consistent geassocieerd met hogere scores voor positieve welzijnsindicatoren zoals positieve stemming, engagement, tevredenheid en jobprestaties, en lagere scores voor negatieve welzijnsindicatoren, denk bijvoorbeeld aan stress, burn-out of verloopintenties. (9)

Zelfdeterminatietheorie

zelf keuzes maken en
controle over eigen acties



BELUISTER MEER

Het belang van psychologische veiligheid op de werkvloer

Wat is psychologische veiligheid precies? Hoe maak je een team psychologisch veilig? En wat is de rol als leider van een team? In deze podcast gaan Remy Gieling en Hans Janssen met **Joriene Beks**, auteur van het boek 'Psychologische Veiligheid' in gesprek over het werk van dé wereldwijde autoriteit in dit vak: Harvard professor **Amy Edmondson**.

Scan de QR-code om de volledige podcast te beluisteren.



2.1.1. Sociale connectie tussen collega's: van samenwerking naar verbondenheid

Wat is de relatie tussen samenwerking, vertrouwen en steun onder collega's enerzijds en psychologisch welzijn anderzijds? En welke aspecten van samenwerking en steun hebben de grootste invloed op psychologisch welzijn?

Key takeaways uit de literatuur en onze eigen data-analyse

Uit de literatuur blijkt duidelijk dat de sociale connectie tussen collega's een **bepalende rol speelt in het welzijn van werknemers**. Deze band kan je op drie manieren omschrijven: vertrouwen, cohesie en steun.

➤ **Vertrouwen**

Hoewel vertrouwen onder collega's en leidinggevendenden de basis is voor een gezonde werkomgeving, heeft het op zichzelf geen directe impact op het psychologisch welzijn van werknemers. **Wel is vertrouwen essentieel om interne cohesie en steun te bevorderen** (10-11).

➤ **Cohesie**

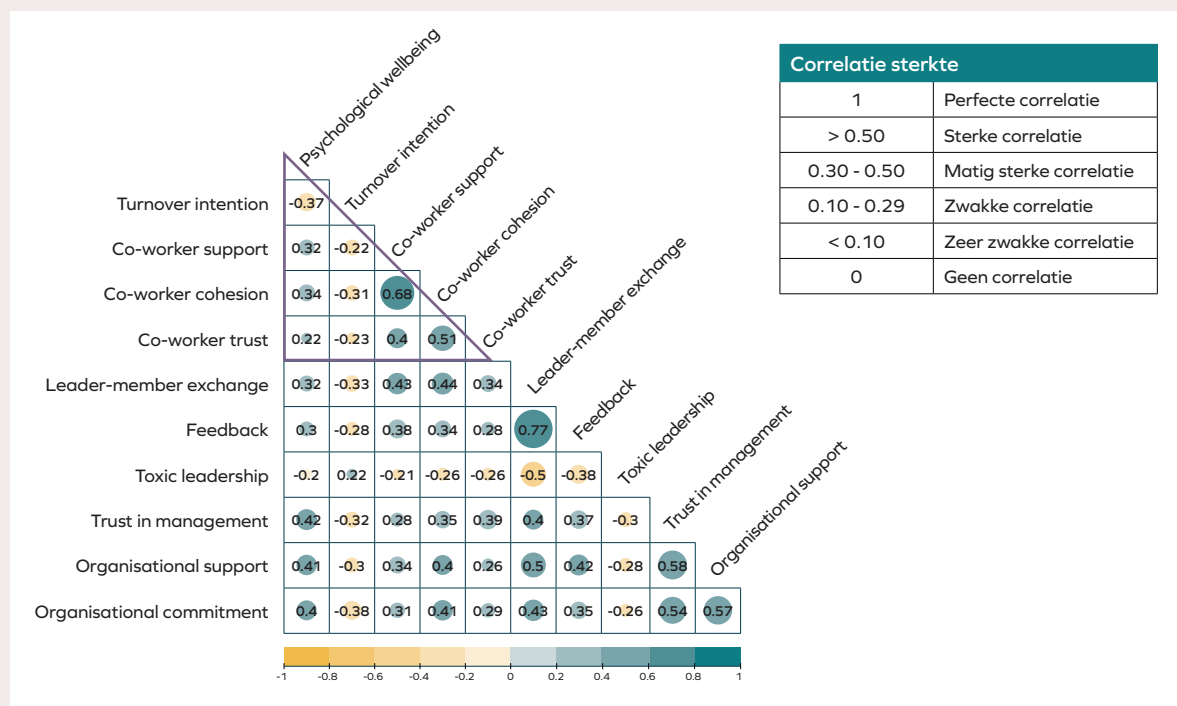
Cohesie slaat op de mate waarin werknemers hun team waarderen. Een hoge mate van cohesie betekent dat werknemers zich onderdeel voelen van een hechte gemeenschap. **Deze cohesie draagt bij aan een positieve werksfeer en betere samenwerking** (12-13).

➤ **Steun**

Werknemers die zich gesteund voelen door hun collega's, zowel praktisch als emotioneel, vertonen een hoger psychologisch welzijn (14-15). Dit kan variëren van hulp bij werkgerelateerde taken tot emotionele steun zoals een luisterend oor of een doodeenvoudig compliment.



Dat wordt ook mooi bevestigd in onze eigen data:



Hoe interpreteer je deze grafiek?

Doorheen deze whitepaper kom je regelmatig dit soort grafieken tegen. Ze geven de correlatie weer tussen de verschillende genoemde onderdelen. Op basis van de bijhorende legende kun je vaststellen in welke mate de verschillende elementen met elkaar samenhangen.

In deze grafiek zien we bijvoorbeeld een matig positieve correlatie tussen co-worker support, co-worker cohesion, co-worker trust en psychologisch welzijn. We kunnen concluderen dat deze factoren samenhangen met psychologisch welzijn.

Meer connectie, hoger welzijn

De perceptie dat iemand steun van of cohesie tussen collega's ervaart, wordt geassocieerd met psychologisch welzijn. Regelmatige en positieve feedback van de leidinggevende naar de medewerkers toe draagt bijvoorbeeld bij aan een betere werkervaring.

Meer connectie, minder verloop

Werknemers die steun van collega's krijgen en cohesie tussen collega's ervaren, hebben een lagere intentie om binnen het jaar van job te veranderen. Dat staven cijfers uit onze eigen data heel mooi.

Impact vertrouwen onder collega's mogelijk indirect

De perceptie van de werknemer dat er vertrouwen is tussen collega's lijkt geen samenhang te vertonen met het psychologisch welzijn. Het is wel mogelijk dat vertrouwen indirect bijdraagt aan het welzijn, doordat het samenhangt met een toename van steun en cohesie tussen collega's.

Wat kan je bedrijf doen om sociale connectie tussen collega's te bevorderen?

Gebaseerd op het Waldon-Brilmodel

Lees meer over het Waldon-Brilmodel op pagina 48.

Implementeer teamcharters

Implementeer teamcharters om reflectie, participatie en een gedeelde visie binnen je team(s) te bevorderen. **Zo'n teamcharter wordt opgesteld door het team zelf met ondersteuning van de leidinggevende.** Die manier van werken helpt bij het vastleggen van waarden, rollen en verantwoordelijkheden, waardoor er meer structuur en duidelijkheid ontstaat over de samenwerking. Een cultuur van open communicatie en samenwerking kan het functioneren van het team gevoelig verbeteren (18).

Hier vind je een template die kan dienen als basis voor jouw teamcharter:

TEAMCHARTER

Team Name
Date

People & Roles

What are the names and the roles of the people in the team?

Sam - CEO
Harry - COO
Anthony - Operations
Jenny - Marketing
Tim - Development
Jordan - Sales

Commons Goals

What the group wants to achieve.

To create a profitable business and provide services to the people

Values

What do we stand for?
What behaviours do we want to bring alive in our team/culture?

Roles & Skills

What are the skills that each roles needs to have?
Do the occupants of these roles currently have

Personal Goals

The aims and aspirations of individual members of the team to help the team achieve the goals desired results?

Needs & expectations

What each of us needs to be successful.
What the team needs to be successful.

Strengths & Assets

What are we good at doing?
How can we pull all of them together to achieve the desired results?

Weaknesses & Risks

What are the weaknesses we have as a team and individually?
What our teammates should know about us?
What are some obstacles we see ahead us that we are likely to face?

PURPOSE
Why are wo daing this? What's the purpose?
Helps people to have a sense of direction

Zet in op teamdevelopment met verbindende teambuildings

Studies suggereren dat teambuildings een positieve impact kunnen hebben op de werksfeer onder collega's, zelfs lang na het evenement (19). **Opgelet: het gaat hierbij dan wel over verbindende activiteiten met focus op samenwerken.** Kies dus niet voor bowlen, maar opteer eerder voor een spel of challenge waarbij je in teams moet samenwerken en reflecteren. Wie op deze manier regelmatig teamactiviteiten organiseert, versterkt het gemeenschapsgevoel onder zijn werknemers.

Schakel mentors of buddy's in

Introduceer mentorshipprogramma's waarbij ervaren werknemers nieuwe krachten sneller helpen integreren door praktische hulp te bieden en kennis en ervaringen te delen. **Deze peer-support-programma's bevorderen een cultuur van wederzijdse steun tussen collega's** (33).

Stimuleer feedback en leren via reflectie

Regelmatige feedbackmomenten zijn cruciaal om de betrokkenheid en prestaties van werknemers te verbeteren. Toch is reflectie net zo belangrijk als feedback. Plan regelmatig momenten, zoals na een projectfase of event, om gezamenlijk te bespreken wat goed ging en wat verbeterd kan worden. Deze reflectie-oefeningen zijn bewezen effectief in het verbeteren van team- en individuele prestaties (20).

LEES MEER

Feedback, hoe begin je eraan?

In het artikel 'Feedback: hoe begin je eraan?' lees je hoe effectieve feedback zowel het zelfvertrouwen als de prestaties van medewerkers kan versterken. Ontdek tal van praktische tips voor het geven en ontvangen van feedback en hoe je een sterke feedbackcultuur kunt installeren binnen jouw organisatie.

Scan de QR-code om het volledige artikel te lezen.

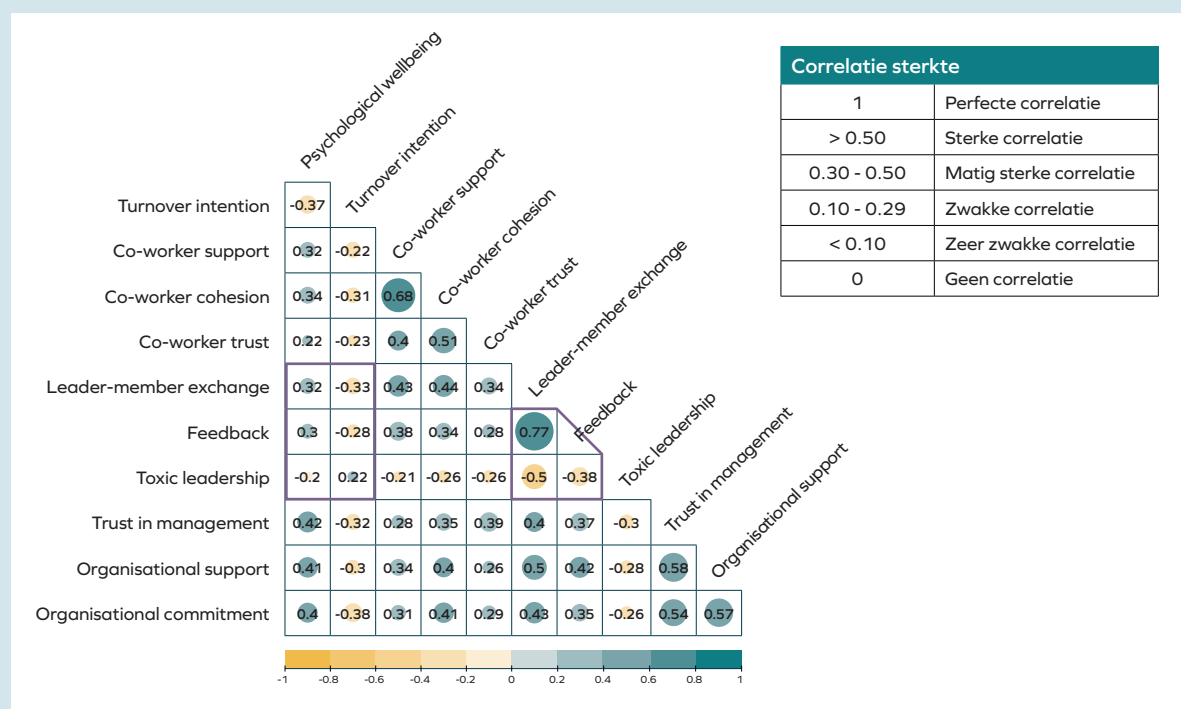


2.1.2. Sociale connectie met leidinggevenden: leiderschap dat inspireert

Wat is de relatie tussen de steun en communicatie van leidinggevenden en het psychologisch welzijn van werknemers? En hoe kunnen leidinggevenden hun gedrag aanpassen om het welzijn van hun teamleden te vergroten?

Data uit onze eigen welzijnsbevragingen tonen aan dat de relatie tussen werknemers en directe leidinggevenden (ook wel leader-member-exchange of lmx) een grote impact heeft op het tevredenheidsgevoel van medewerkers.

Key takeaways uit onze eigen data-analyse



Inzichten over de relatie tussen werknemers en leidinggevenden (leader-member-exchange).

i Lees op pagina 15 hoe je deze grafiek moet interpreteren.

➤ **Een goede leidinggevende = meer psychologisch welzijn**

Een goede relatie met de leidinggevende die op regelmatige basis nuttige en opbouwende feedback geeft, verbetert het psychologisch welzijn.

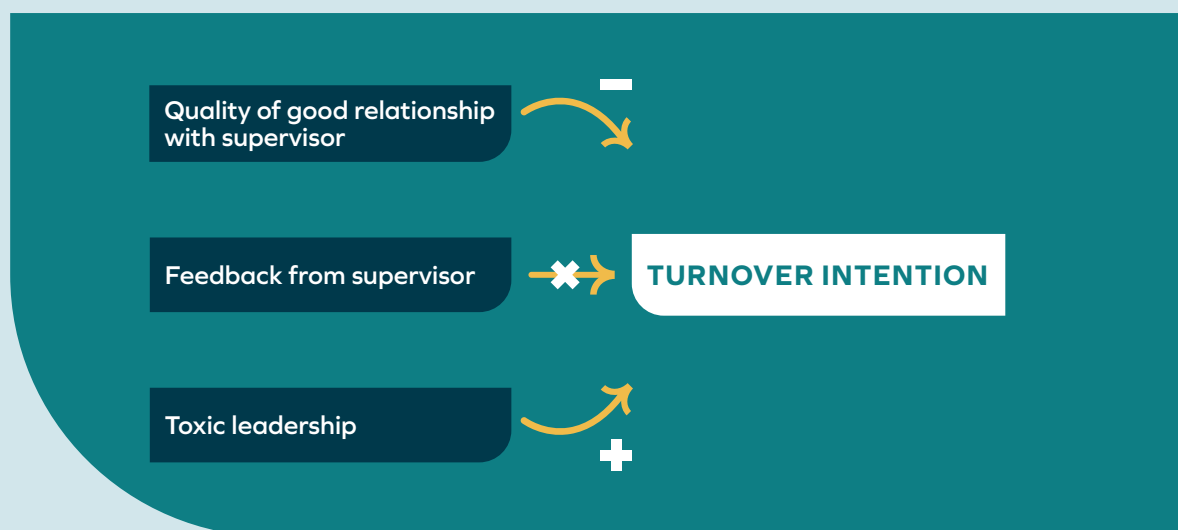
➤ **Een goede leidinggevende = lagere verloopintenties**

Een sterke relatie met de leidinggevende en regelmatige, nuttige feedback verlagen de intentie om te vertrekken.

➤ **Toxisch leiderschap = meer verloop**

Hoewel toxisch leiderschap het psychologisch welzijn niet direct beïnvloedt, verhoogt het wel de kans op vertrek. Indirect kan toxisch leiderschap toch het welzijn aantasten, doordat het de perceptie van de relatie met de leidinggevende negatief beïnvloedt.

Met andere woorden: leidinggevenden die begrip en empathie tonen, open communiceren, constructieve feedback geven en een ondersteunende houding aannemen, kunnen het welzijn van hun teamleden aanzienlijk verbeteren.



LEES MEER

Hoe beïnvloeden leidinggevenden het welzijnsniveau van de hele organisatie?

Willen we het stijgende aantal burn-outs en langdurig zieken terugdringen, dan moeten bedrijven dringend werk maken van een **strategisch welzijnsbeleid**. Volgens Naima El Akel (Learning & Development partner bij AG Insurance) en Rémy Siddiqui (Marketing Director bij Waldon) vervullen leidinggevenden als people managers hierin **een niet te onderschatten rol**. Hoe zij het welzijn van hun medewerkers dan precies kunnen aanzwengelen? Naima en Rémy spraken erover tijdens hun podcastgesprek met Lisbeth Imbo van HR Magazine. De highlights van het gesprek lees je in dit artikel.

Scan de QR-code om het artikel te lezen.



Wat kan je bedrijf doen om de connectie tussen leidinggevend en medewerkers te bevorderen?

Gebaseerd op het Waldon-Brilmodel

i Lees meer over het Waldon-Brilmodel op pagina 48.

Investeer in leiderschapstrainingen

Onderzoek toont aan dat leiderschapstrainingen een positieve impact hebben op het welzijn van medewerkers. Denk daarbij aan trainingen die focussen op het ontwikkelen van soft skills zoals communicatie, empathie en conflictbeheer. Trainingen die gespreid zijn in de tijd en klassikaal plaatsvinden, zijn effectiever dan digitale trainingen (22).

Neem regelmatig poolshoogte

Klop regelmatig aan bij de verschillende teams en/of teamleden om te horen hoe het gesteld is met hun welzijn. Dat kan bijvoorbeeld door welzijns gesprekken op voorhand te plannen, functieomschrijvingen te evalueren en bij te sturen, concrete welzijnsdoelstellingen te bepalen en regelmatig te rapporteren over het welzijn binnen het team.

Je kan er ook voor kiezen om dat proces in de handen van een professionele partij te leggen die hierin gespecialiseerd is. Zij capteren de relevante data voor jou bijvoorbeeld via een psychosociale risicoanalyse. Daarbij wordt onder andere gepeild naar de interpersoonlijke relaties op het werk en de kwaliteit ervan. Dat is een goede indicator van de samenhang, het vertrouwen en de ondersteuning tussen collega's.

Ook bij Waldon voeren we regelmatig dit soort psychosociale risicoanalyses uit onder de noemer My WellRi. Meer info daarover vind je op pagina 54.

Andere manieren waarop bedrijven hier een zicht op kunnen krijgen is door bijvoorbeeld rapporten van een intern meldkanaal of het jaarverslag van de vertrouwenspersoon.

Stimuleer psychological empowerment

Psychological empowerment is een proces waarin werknemers zichzelf als effectief en capabel ervaren om hun taken succesvol af te ronden. Daarvoor ligt de verantwoordelijkheid ook deels bij de bedrijven waar ze werken. Door bijvoorbeeld te investeren in trainingen, door rollen duidelijk af te bakenen en overmatige taakeisen te vermijden kan je hieraan bijdragen.

Investeren in psychological empowerment heeft bewezen positieve effecten, zoals hogere organisatiebetrokkenheid, minder verloopintenties, minder stress en burn-out, en meer jobtevredenheid en motivatie (34).

LEES MEER

Hoe Hillewaere Groep voluit de kaart van datagedreven welzijnsbeleid trekt met My WellRi



Hillewaere Groep zorgde altijd al voor haar medewerkers, maar lang bleef het bij losstaande initiatieven. Om het personeel op duurzame wijze te ondersteunen, ging de organisatie in zee met Waldon. In cocreatie met hen deden we een welzijnsbevraging van A tot Z. Resultaat van deze datagedreven benadering? Een organisatiebreed verslag met waardevolle data, afzonderlijke rapportering voor de verschillende kantoren én een individueel en vertrouwelijk rapport voor elk personeelslid.

Scan de QR-code om het volledige artikel te lezen.



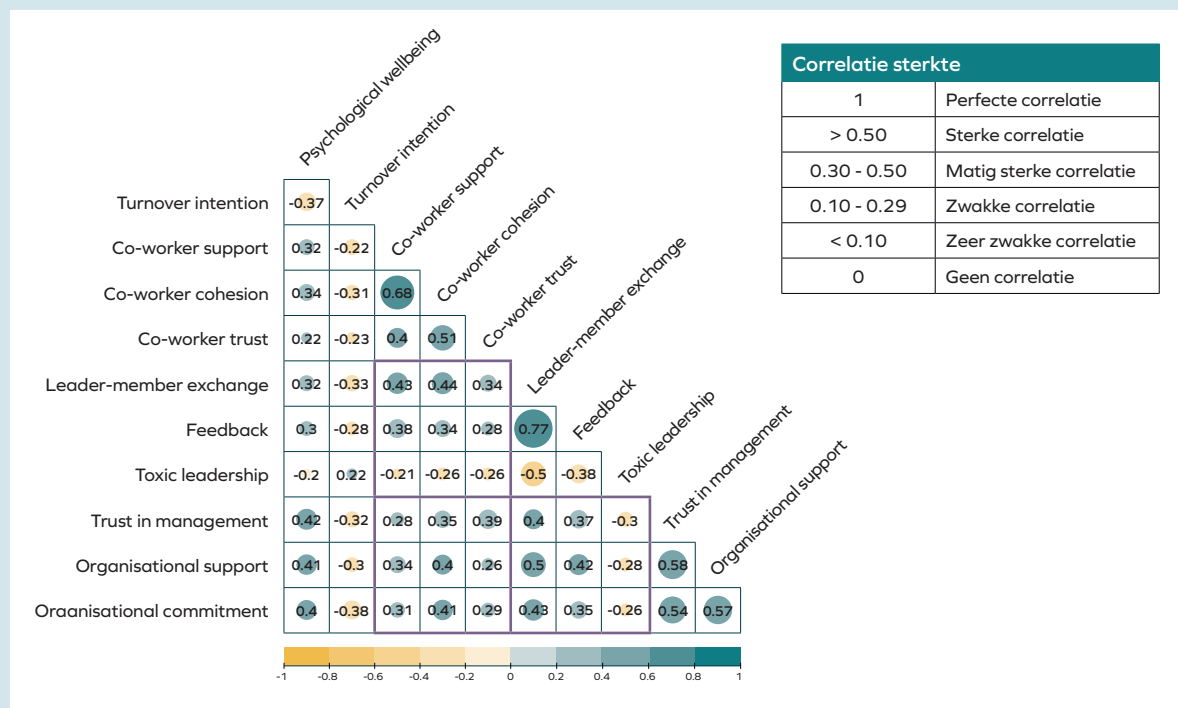
2.1.3. Sociale connectie met de organisatie: van medewerker tot ambassadeur

Welke rol spelen de waarden en missie van een organisatie in de loyaliteit van werknemers? En in welke mate beïnvloedt de betrokkenheid van werknemers bij de organisatie hun werktevredenheid en motivatie?

Uit literatuurstudie blijkt dat werknemers die zich verbonden voelen met de missie, visie en waarden van hun organisatie, meer geneigd zijn zich in te zetten voor de doelstellingen op lange termijn en het succes van de organisatie (21). Onze eigen data-analyse laat ook zien dat een sterke band of betrokkenheid van werknemers met de organisatie samenhangt met een beter welzijn en minder plannen om te vertrekken.

“Werknemers die zich verbonden voelen met de missie, visie en waarden van hun organisatie, zijn meer geneigd om zich in te zetten voor de doelstellingen op lange termijn en het succes van de organisatie.”

Key takeaways uit onze eigen data-analyse



i Lees op pagina 15 hoe je deze grafiek moet interpreteren.

➤ **Vertrouwen werkt**

Wanneer werknemers voelen dat er vertrouwen is tussen het management en hen, vertonen ze een hoger psychologisch welzijn.

➤ **Perceptie van ondersteuning is essentieel**

De perceptie dat de organisatie de werknemers ondersteunt en rechtvaardig behandelt, gaat gepaard met een hogere betrokkenheid met de organisatie en met een hoger psychologisch welzijn.

Wat kan je bedrijf doen om de connectie tussen de organisatie en medewerkers te bevorderen?

Gebaseerd op het Waldon-Brilmodel

i Lees meer over het Waldon-Brilmodel op pagina 48.

Zet in op employer branding

Bepaal niet alleen waarden en normen om er verder niks mee te doen. Zet er ook actief op in met employer branding. Toon dat de waarden en normen meer zijn dan een hol begrip door hier duidelijk en open over te communiceren naar zowel huidige werknemers als de buitenwereld. Schrijf erover op je website, deel het op je socialemediakanalen en benadruk ze in vacatures. Dat maakt je geloofwaardig en geeft extra vertrouwen aan je (toekomstige) werknemers.

Zorg voor individuele ondersteuning, ook bij niet-werkgerelateerde onderwerpen

Toon dat je je medewerkers apprecieert door hen te ondersteunen, ook als het gaat om thema's die buiten de werkvloer vallen. Dat kan bijvoorbeeld aan de hand van van een Employee Assistance Programme (EAP), waarmee je medewerkers persoonlijk ondersteunt en opvolgt, maar waarmee je ook proactief inspeelt op hun behoeften. Een EAP-programma biedt vertrouwelijke counseling, advies en begeleiding op gebieden als mentale gezondheid, stressmanagement, verslaving, relatieproblemen, financiële zorgen en juridische vraagstukken.

Recente literatuurstudies leveren consistente indicaties dat een EAP een positief effect heeft op welzijns- en hr-gerelateerde KPI's zoals verbeteringen in mentale gezondheid, werktevredenheid en productiviteit (17). Dat helpt dan weer om ziekteverzuim, burn-outs en productiviteitsverlies te verminderen.

Ook Waldon biedt een EAP-traject aan onder de noemer EASY (Employee Assistance and Support for You). Het is een 100% vertrouwelijke (telefoon)dienst die beschikbaar is voor medewerkers en hun gezinsleden. Ze kunnen er terecht voor nuttige informatie, praktische ondersteuning en counseling over tal van onderwerpen zoals werk, gezin, persoonlijke kwesties, uitdagingen en meer.



Psychologische begeleiding

24/7 directe toegang tot een psycholoog op masterniveau voor dat onmiddellijke eerste gesprek, gevolgd door gestructureerde adviessessies.



Praktische ondersteuning

Aangepast onderzoek naar hulpmiddelen voor een bijna eindeloze reeks van work-life thema's.



Levensbegeleiding

Stimulerende, creatieve benaderingen om te leren omgaan met kantelmomenten in het leven en zich zowel op persoonlijk en professioneel vlak goed te voelen.



Juridische en financiële ondersteuning

De dienst brengt medewerkers in contact met professionals, die vrijblijvende en onpartijdige algemene informatie verschaffen over juridische en financiële thema's.



Manager Assist

In een telefoongesprek geeft Manager Assist deskundige raad en reikt het tools aan voor managers en teamleiders, waarmee ze hun teams kunnen aansturen en diverse bekommernissen kunnen aanpakken.



Welzijns- & gezondheid coaching

Individuele coaching via telefoon of video om ervoor te zorgen dat medewerkers in optimale conditie verkeren.

Het EAP-aanbod van Waldon in een notendop

2.2. Gebalanceerde werkdruk: voorkom overbelasting

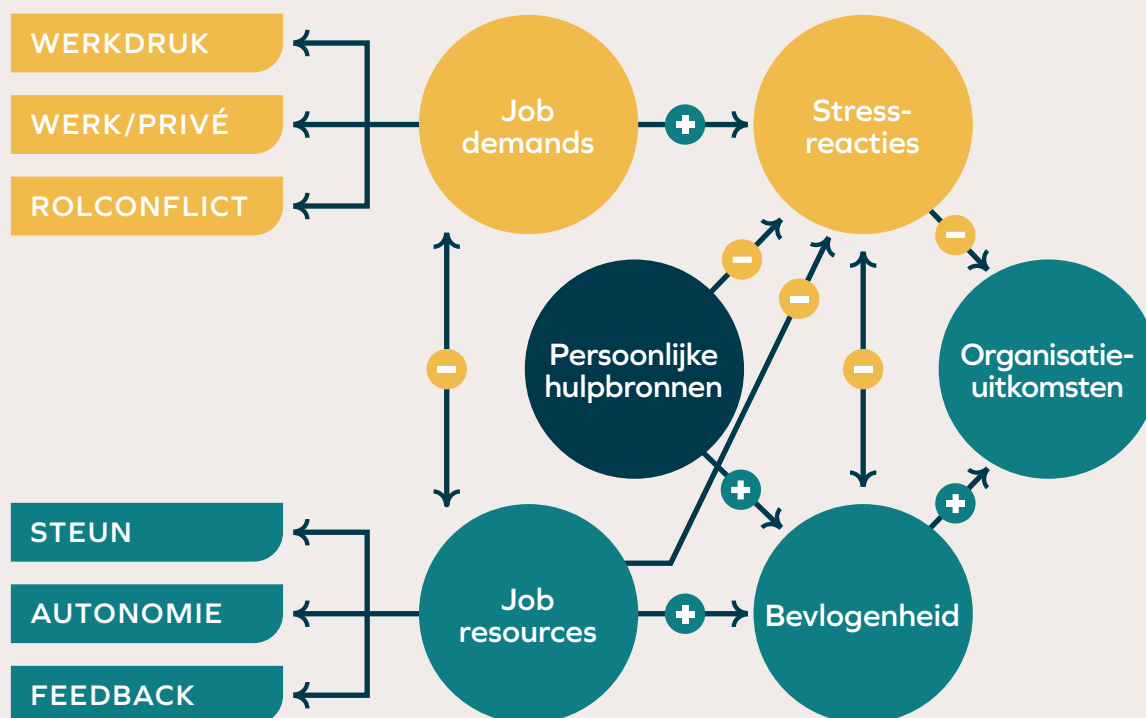
Uit onze literatuurstudie en eigen data-analyse blijkt dat naast sociale connectie ook verschillende jobgerelateerde factoren een belangrijke rol spelen in het psychologisch welzijn van werknemers. Het Job Demands-Resources (JD-R-model) biedt een waardevolle lens om de dynamiek van deze aspecten te begrijpen en te optimaliseren.

Wat is het JD-R-model?

Het Job Demands-Resources-model, kortweg JD-R-model, werd ontwikkeld door **Arnold Bakker** en **Evangelia Demerouti** (23). Het stelt dat het welzijn van werknemers sterk wordt beïnvloed door de balans tussen de eisen die worden gesteld (job demands) en de middelen die beschikbaar zijn (job resources).

- **Job demands** zijn de fysieke, psychologische, sociale of organisatorische aspecten die inspanning vereisen en gepaard kunnen gaan met psychologische en fysiologische kosten. Klassieke voorbeelden hiervan zijn hoge werkdruk, emotionele belasting en rolconflicten.
- **Job resources** zijn fysieke, psychologische, sociale of organisatorische aspecten van de job die gunstig zijn voor het welzijn van werknemers omdat ze helpen bij het bereiken van doelen, persoonlijke groei stimuleren en omdat ze de negatieve impact van job demands kunnen reduceren. Voorbeelden zijn ontwikkelingskansen, sociale steun en autonomie.

Jobdemands en jobresources



Key takeaways uit het literatuuronderzoek en onze data-analyse

Voornaamste jobgerelateerde factoren

Werkdruk, rolconflict en rolduidelijkheid komen naar voor als belangrijke factoren die geassocieerd zijn met het psychologisch welzijn van werknemers.

Meer job resources aanbieden heeft positieve effecten

De effecten van een verhoging van de job resources voor een team, afdeling of de hele organisatie, zijn vrij consistent doorheen de analyses. Middelen zoals sociale steun, autonomie en feedback hebben een significant positieve invloed op verschillende aspecten van werknemerswelzijn.

Wisselende effecten van job demands reduceren

Op het niveau van een team of afdeling de job demands verminderen – bijvoorbeeld door aanpassingen in werkprocessen – is niet altijd even effectief. De negatieve effecten van de jobvereisten lijken vooral persoonlijk bepaald en variëren sterk tussen individuele medewerkers. Wat voor de ene werknemer stressvol is, kan voor een ander juist motiverend zijn. Hier is dus een meer individuele aanpak vereist. (26)

Job resources versterken: ja, maar...

Op groepsniveaus lijken interventies die inzetten op het versterken van job resources, zoals leiderschapstraining, meer potentieel te hebben dan interventies die inzetten op het reduceren van job demands. Daarnaast versterken ze ook de jobprestaties (26).

Recent onderzoek (24) toont bovendien aan dat hoge job resources vaak niet volledig compenseren voor hoge job demands, wat opnieuw het belang aantoont van het nastreven van een reductie van de job demands bij zij die hier nood aan hebben.

LEES MEER

Vijf sleutelmomenten om werkdruk te managen

In Vlaanderen ervaart ongeveer 1 op de 3 werknemers een hoge werkdruk. Maar hoe weet je of dit komt door te veel werk of andere factoren? En wanneer moet je als leidinggevende ingrijpen? In dit artikel op Howswork.be ontdek je vijf sleutelmomenten waarop je het beste een gesprek aangaat met je team.

Scan de QR-code om het volledige artikel te lezen.



Wat kan je bedrijf doen om de werkdruk in balans te houden?

Gebaseerd op het Waldon-Brilmodel

i Lees meer over het Waldon-Brilmodel op pagina 48.

Moedig pauzes nemen aan

Ondersteun je medewerkers bij het nemen van regelmatige, korte pauzes en laat hen zelf keuzes maken over hoe ze die invullen. Dat laatste is cruciaal om als werknemer even te kunnen herstellen van de werkbelasting. Onderzoek suggereert dat zelfs zeer korte pauzes positieve effecten kunnen hebben. Frequente pauzes zijn gekoppeld aan verbeterd mentaal en fysiek welzijn, vooral wanneer ze worden gebruikt voor beweging, ontspanning, of zelfs een kort dutje (25).

Enkele belangrijke aandachtspunten: het gebruik van sociale media tijdens pauzes kan zowel voordelen als nadelen hebben, afhankelijk van hoe het wordt ingezet. Ook is het aan te raden om opgelegde pauzes te vermijden waar werkgerelateerde zaken worden besproken, omdat dit mogelijk een negatieve impact kan hebben op de effectiviteit van de pauze (25).

Herformuleer prioriteiten

Baken de verwachtingen en functieomschrijving helder af. Help werknemers om prioriteiten te stellen en zich te concentreren op de belangrijkste taken (36).

Laat werknemers hun jobinhoud (opnieuw) vormgeven

Bij job crafting geef je werknemers de kans om hun eigen job actief vorm te geven en aan te passen. Dit kan betekenen dat ze hun taken aanpassen, de manier waarop ze werken veranderen of hun relaties op het werk anders inrichten, zodat hun werk beter aansluit bij hun vaardigheden, interesses en behoeften. Interventies gericht op job crafting toonden in de meeste gevallen een positieve associatie met welzijnsindicatoren (35).

Volgens onderzoek van Boehnlein en Baum (27) kunnen de effecten van job crafting echter variëren. Wanneer de werknemer vooral aan reductieve job crafting doet, d.w.z. de omvang of de diepgang van het eigen takenpakket verminderen, leidt dit vaak niet tot positieve uitkomsten en moet dit vooral als een teken worden beschouwd dat de werknemer zich niet goed voelt in de job.

De voordelen van job crafting zijn onder andere:

- 1** Verbeterd welzijn: Werknemers voelen zich meer betrokken en ervaren minder stress wanneer ze zelf invloed kunnen uitoefenen op hun werk.
- 2** Hogere motivatie: Door het werk betekenisvoller te maken, stijgt de motivatie.
- 3** Betere prestaties: Werknemers die hun baan aanpassen aan hun sterke punten, laten vaak betere werkresultaten zien.

LEES MEER

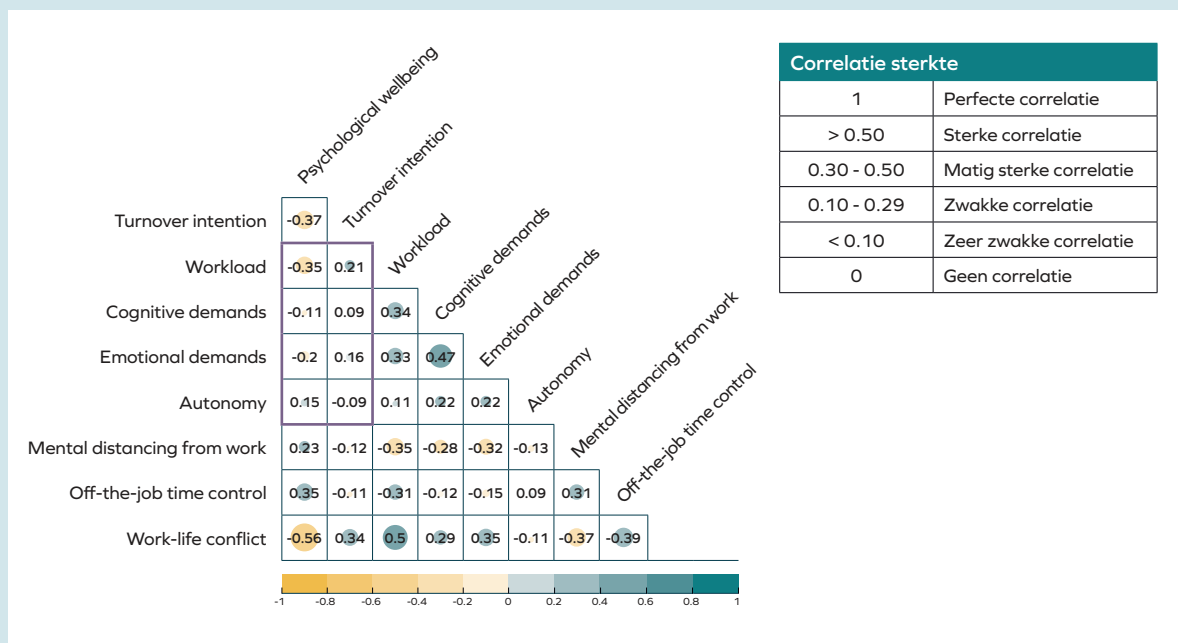
De impact van job crafting op welzijns-KPI's

In het artikel 'Playful work design, engagement and performance: the moderating roles of boredom and conscientiousness!' bespreekt organisatiepsycholoog **Arnold Bakker** hoe job crafting bijdraagt aan meer werktevredenheid, motivatie en productiviteit op basis van een studie onder 370 werknemers.

Scan de QR-code om het volledige artikel te lezen.



Key takeaways uit onze eigen data-analyse



i Lees op pagina 15 hoe je deze grafiek moet interpreteren.

Workload of werklast is een moeilijk onderwerp binnen veel bedrijven en hr-omgevingen. Hoe je hiermee omgaat, vraagt om enige nuance.

Eenzijds blijft de werklast een kwestie van perceptie. Wat door de ene als veel werk en/of stresserend gepercipieerd wordt, kan voor de ander neutraal zijn of omgekeerd. **Anderzijds tonen cijfers uit onze My WellRi-bevragingen wel aan dat er een verband bestaat tussen de gepercipieerde werkdruk en het psychologisch welzijn.** Een hoge werkdruk heeft ook een negatieve impact op de work-life balance en deconnecteren van het werk. Die factoren kunnen er dan weer voor zorgen dat we ons psychologisch minder goed voelen.

2.3. Work-life balance in een hybride wereld: kansen en uitdagingen

Dat de werk-privébalans een essentieel aspect is van het welzijn van werknemers, daar zijn wetenschappers het over eens. De opmars van hybride werken – deels thuis, deels op kantoor – zorgt er echter voor dat de grens tussen beide in principe vager wordt. Maar ervaren medewerkers dat ook echt zo? En wat zijn de werkelijke voor- en nadelen van hybride werken?

Wetenschappelijk onderzoek toont aan dat werknemers die ongeveer 40-50% thuiswerken, een betere werk-privébalans hebben, een sterker gevoel van autonomie, hogere jobtevredenheid, minder stress en emotionele uitputting ervaren, en een gezondere levensstijl hebben. (40, 41)

Key takeaways uit onze data-analyse en het literatuuronderzoek

Flexibiliteit is doorslaggevend...

De mogelijkheid om deeltijds of hybride te werken heeft aanzienlijke positieve effecten op het welzijn van werknemers. Het biedt flexibiliteit en vermindert de stress die gepaard gaat met lange pendeltijden en rigide werkuren.

... maar thuiswerk kan negatief uitpakken

De impact van telewerken op het welzijn van de werknemer hangt onder andere af van factoren zoals de rijkdom van communicatiekanalen, asynchroniteit (d.w.z. verloopt de communicatie tussen collega's simultaan of uitgesteld), technische complexiteit en flexibele connectiviteit (bv. internettoegang).

Hoewel de meerderheid van de werknemers positieve effecten ervaart van hybride werken, is er een kleine groep die negatieve uitkomsten ervaart, zoals technostress, sociale isolatie, minder lichaamsbeweging, en een hogere werkdruk. Ook werknemers die werk en privé tijdens het thuiswerken combineren – door bijvoorbeeld op de kinderen te letten – ervaren hybride werken vaker als negatief (28).

“Hoewel de meerderheid van de werknemers hybride werken als positief beschouwt, ervaart een kleine groep negatieve uitkomsten zoals technostress, sociale isolatie en minder lichaamsbeweging.”

Wat kan je bedrijf doen om de work-life balance van medewerkers mee te bewaken?

Gebaseerd op het Waldon-Brilmodel

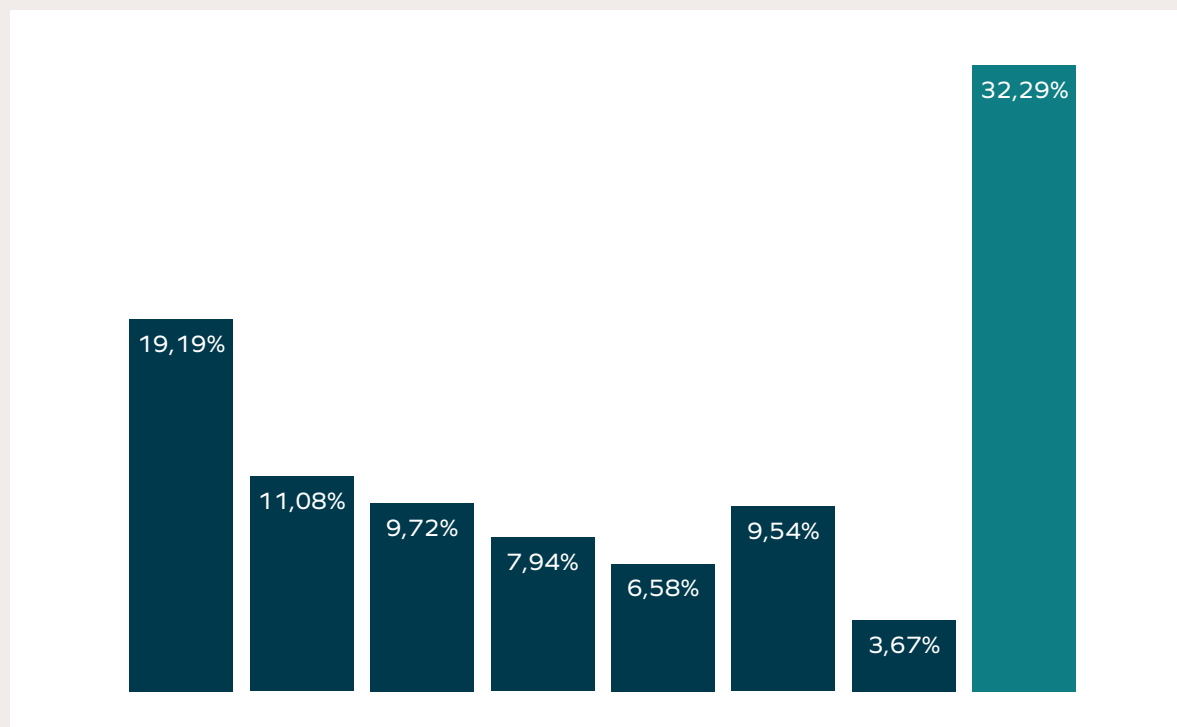
Sensibiliseer medewerkers over mobiel werken

Nodig werknemers uit om te reflecteren over hun mobiel werkgedrag en informeer ze over de risico's die dit met zich meebrengt, zoals het vervagen van de grens tussen werk en privé. Mobiel werken verwijst naar het uitvoeren van werkgerelateerde taken buiten de reguliere werktijden, meestal met behulp van technologische hulpmiddelen zoals smartphones, laptops of e-mail.

Mobiel werken verschilt dus van thuiswerken, omdat het vaak plaatsvindt buiten de werktijd, zoals het checken van e-mails voor het slapengaan of het beantwoorden van een telefoontje tijdens het avondeten. Het is belangrijk om werknemers te helpen deze grenzen te bewaken en bewust om te gaan met hun mobiel werkgedrag om overbelasting en stress te voorkomen.

Door werknemers te informeren over de impact van mobiel werken en ze actief te laten nadenken over hun werkgedrag, kan je een gezondere balans tussen werk en privé bevorderen.

Mobiel werken



Meer dan 3 op 10 werknemers zijn dagelijks, ook tijdens het weekend, buiten de uren nog met het werk bezig.

Maak duidelijke afspraken

Maak duidelijke werkafspraken, zoals de specifieke tijden waarop werknemers absoluut bereikbaar moeten zijn en de verwachte responstijden buiten deze momenten. Dit vermindert de druk om voortdurend beschikbaar te zijn en helpt werknemers hun werk- en privétijd beter te scheiden. Dit is iets wat je ook perfect kan toevoegen aan je teamcharter (cf. supra).

Bevorder persoonlijke grenzen

Ondersteun werknemers om persoonlijke grenzen te stellen door workshops of trainingen aan te bieden over het effectief scheiden van werk- en privéleven. Informeer hen over segmenteringsstrategieën (bv. een afzonderlijke werkruimte voor thuiswerk, strikte werkuren) en bied ondersteuning (bv. kinderopvang).

Faciliteer flexibele werkroosters

Geef werknemers de mogelijkheid om hun werkroosters aan te passen aan hun persoonlijke behoeften. Dit kan variëren van aangepaste werktijden tot de mogelijkheid om thuis te werken wanneer nodig.

Voer een-op-een-gesprekken

Hou regelmatig individuele gesprekken met je teamleden om hun werk-privébalans te bespreken en eventuele problemen vroegtijdig te spotten.

BELUISTER MEER

Hybride werken onder de loep genomen

Het bewijs is duidelijk: hybride werken is goed voor zowel mensen als organisaties. Dus waarom vragen grote bedrijven zoals Amazon hun medewerkers dan plots om opnieuw vijf dagen per week naar kantoor te komen? In deze podcast debatteren **Anne Morris** (oprichtster van The Leadership Consortium) en **Frances Frei** (professor Technology en Operations Management aan de Harvard Business School) over wat Amazons nieuwe terug-naar-kantoor beleid betekent voor de toekomst van het bedrijf.

Scan de QR-code om de podcast te beluisteren.





3. De kracht van perceptie: waarom welzijn meer is dan alleen acties

3. De kracht van perceptie: waarom welzijn meer is dan alleen acties

Niet alleen de effectieve acties die een bedrijf onderneemt, hebben een impact op het welzijn van medewerkers. Ook de perceptie van medewerkers tegenover de werkgever in functie van welzijn, draagt hieraan bij. Wanneer werknemers een negatieve perceptie hebben van het welzijnsklimaat in de organisatie, dan is de kans ook groter dat hun psychologisch welzijn zwak is en dat ze daardoor overwegen om de organisatie te verlaten.

Het welzijnsklimaat verwijst naar de mate waarin de organisatie toegewijd is aan de gezondheid en het welzijn van de werknemers (en hierrond acties uitrolt of maatregelen neemt). Factoren zoals open communicatie, de zichtbaarheid van welzijnsprogramma's, betrokkenheid van het management bij stresspreventie en de mate van ondersteuning door leidinggevenden, kunnen sterk bijdragen aan een positieve of negatieve perceptie van dit welzijnsklimaat (42).

Elementen zoals ondersteuning door leidinggevenden, beleid en programma's, en toegang tot faciliteiten zoals gezond eten en fitnessmogelijkheden, dragen bij aan een positieve gezondheidscultuur. Onderzoek wijst erop dat een sterke gezondheidscultuur positief correleert met welzijnsindicatoren, wat de noodzaak benadrukt om zowel preventie als promotie van welzijn actief te ondersteunen (29)



Key takeaways uit onze data-analyse

Grote invloed van perceptie

De perceptie van het welzijnsklimaat binnen een organisatie lijkt een grotere invloed te hebben op de intentie van werknemers om te blijven dan hun daadwerkelijke psychologische welzijn. **Wanneer werknemers de organisatie ervaren als toegewijd aan hun gezondheid en welzijn, scoren ze doorgaans hoger op psychologisch welzijn** – een verband dat in onze data opvallend sterk blijkt te zijn.

Vooral het gevoel dat de organisatie actief betrokken is bij het ondersteunen van hun gezondheid en welzijn, dat er middelen en kansen worden geboden om deze te onderhouden, en dat het management problemen serieus neemt en oplost, speelt hierbij een belangrijke rol.

Daarnaast blijkt dat wanneer werknemers deze toewijding waarnemen, ze ook meer gemotiveerd zijn en zich zekerder voelen om deel te nemen aan welzijnsinitiatieven. Hoewel dit effect kleiner is, heeft vooral de perceptie dat de organisatie deelname aan welzijnsprogramma's aanmoedigt een grote invloed op de motivatie. De toewijding van de organisatie aan welzijn draagt ook bij aan het vergroten van de zelfzekerheid van werknemers om deel te nemen aan deze initiatieven.

Wat kan je bedrijf doen om de perceptie rond welzijn te bevorderen?

Gebaseerd op het Waldon-Brilmodel

i Lees meer over het Waldon-Brilmodel op pagina 48.

Maak welzijn bespreekbaar

Creëer participatie- en communicatiemechanismen waarmee psychosociale risico's en mentale gezondheid bespreekbaar worden gemaakt via enquêtes, vertrouwenspersonen en bewustmakingscampagnes. Zorg dat de communicatie over welzijnsthema's proactief, frequent en continu is.

Seizoensgebonden en gepersonaliseerde campagnes kunnen hierbij effectief zijn. Zo kan je ervoor kiezen om elke maand of elk kwartaal een thema centraal te zetten waaraan je een of meerdere initiatieven koppelt. In mei vindt bijvoorbeeld Mental Health Month plaats, het ideale moment om eens te polsen naar de mentale gezondheid van je medewerkers via een anonieme bevraging of zelftest.

Energie en vitaliteit Leer hoe je op basis van je eigen situatie gezonde gewoontes inbouwt. Doe de test →	Mentale veerkracht Beoordeel en verbeter je huidige veerkracht. Doe de test →	Sociale connecties Evalueer hoe je communiceert met anderen en krijg tips om een echte band te scheppen. Doe de test →
--	--	---

Via ons My-Health-Partner-platform kunnen werknemers makkelijk peilen naar de status van hun energie en vitaliteit, mentale veerkracht en sociale connectiviteit. Op basis van de resultaten krijgen ze gepersonaliseerde tips en advies.



Communiceer helder en voldoende

Communiceer duidelijk rond welzijnsprogramma's en zorg dat werknemers begrijpen hoe die hen ten goede komen. Regelmatige updates en open communicatiekanalen zijn cruciaal om je welzijnsklimaat effectief te bevorderen (30). Stuur dus regelmatig een communicatie over de initiatieven die je gepland hebt en zet ze ook in de (digitale) agenda, zodat welzijn top of mind blijft binnen je bedrijf.

Eindgebruikers van ons eigen welzijnsplatform My Health Partner krijgen bijvoorbeeld op regelmatige basis info over de beschikbare welzijnstrajecten waaraan ze kunnen deelnemen.



Hallo Lola!

Kwartaalfocus: stress

Je stressniveau onder controle houden is essentieel voor een gezond en gebalanceerd leven. Daarom bieden we je nu een uitgebreid stressmanagementtraject aan op My Health Partner.

Interview met neurowetenschapper Steven Laureys

We hadden de eer om wereldwijd erkend neuroloog Steven Laureys te interviewen over dit onderwerp. **We verkenden onder andere hoe stress werkt in ons brein en hoe we daar op verschillende, effectieve manieren mee om kunnen gaan.** Nieuwsgierig? De volledige video bekijk je nu op My Health Partner.

Je vindt naast het interview trouwens ook nog andere inspirerende content terug op de pagina met de Kwartaalfocus. Neem zeker een kijkje!

Geef het goede voorbeeld

Welzijn bevorderen werkt niet als je eenmalig een actie op poten zet om er daarna nooit meer over te spreken. Als je verwacht op lange termijn resultaten te zien, toon dan het goede voorbeeld. Geef als bedrijf een duidelijk signaal dat je achter je initiatief staat, want zoals we hier al eerder vermeldde is perceptie belangrijk.

Een manier waarop je dat kan doen, is door de kantooromgeving aan te passen aan welzijnsbevorderende principes. Vier designprincipes spelen hierbij een belangrijke rol:

- 1. Comfort:** Zorg voor ergonomisch meubilair, goede verlichting, geluidsreductie en individuele controle over de werkplek. Ook factoren zoals klimaat, luchtkwaliteit en privacy dragen bij aan het welzijn.
- 2. Herstel:** Creëer ruimtes met planten, natuurlijk daglicht en zicht op groen om herstel en ontspanning te bevorderen.
- 3. Sociaal welzijn:** Geef werknemers de mogelijkheid om hun werkplek te personaliseren en zorg voor kleine, gedeelde ruimtes voor samenwerking.
- 4. Gezond gedrag:** Stimuleer beweging met zit-sta-bureaus, trapgebruik en gecentraliseerde faciliteiten zoals keukens en toiletten.

Daarnaast tonen studies consistent aan dat landschapskantoren negatieve effecten kunnen hebben op het welzijn. Ondersteun werknemers met stille ruimtes zoals telefooncellen, vergaderboxen en projectruimtes, en deel de werkruimte op in kleinere gedeelde plekken om productiviteit en welzijn te verbeteren (31).

[BEKIJK DE VIDEO](#)

Hoe onze klant AG een topwerkgever blijft

Jan Heyvaert, Chief HR & Sustainability Officer bij verzekeraar AG, vertelt in deze video hoe het bedrijf aan medewerkers een optimale werkomgeving biedt. De Campus van AG, een leer- en innovatiecentrum, staat er centraal als ontmoetingsplek waar collega's ideeën uitwisselen en nieuwe projecten opzetten. Deze filosofie werd doorgetrokken in hun renovatieprogramma, dat hen de Belfa Award publieksprijs voor 'Facility Project of the Year' opleverde. Deze case illustreert opnieuw het belang van een doordachte kantooromgeving.

Scan de QR-code om de succesvolle aanpak van AG te ontdekken.



"Onze filosofie, trekken we vandaag door in de rest van ons renovatieprogramma. Dat we vandaag de Belfa Award publieksprijs als beste 'Facility Project of the Year' in ontvangst mogen nemen, versterkt me in de overtuiging dat we moedige en juiste keuzes hebben gemaakt. Met dit project zitten we goed voor de komende jaren."

Jan Heyvaert
Chief HR & Sustainability Officer
bij verzekeraar AG

4. Conclusies

4. Conclusies

De analyse van welzijnsdata bij onze klanten en inzichten uit wetenschappelijk onderzoek benadrukken de cruciale rol van een goed doordacht welzijnsbeleid binnen organisaties. Het is duidelijk dat investeren in het welzijn van medewerkers niet alleen ethische en maatschappelijke voordelen biedt, maar ook economisch interessant is.

Een geïntegreerde aanpak is essentieel om je welzijnsbeleid te laten slagen. Je moet rekening houden met de verschillende deelaspecten van de werkervaring: van sociale verbinding en werk-privébalans tot het algehele welzijnsklimaat binnen je organisatie. Deze holistische benadering is het meest effectief om het (psychologisch) welzijn van medewerkers te verbeteren.

Ook leidinggevendenden spelen hierin een belangrijke rol. Hun steun en feedback blijken een directe invloed te hebben op de ervaring van de werkdruk, motivatie en tevredenheid van hun teamleden. Als organisatie moet je je er dus van bewust zijn dat betrokken leidinggevendenden een significante bijdrage leveren aan het welzijn van werknemers.

Daarnaast is ook flexibiliteit in werktijden en werkplekken een belangrijke factor in het bevorderen van het psychologisch welzijn. Hybride werken kan positieve effecten hebben, maar het vraagt om een zorgvuldige balans om negatieve bijwerkingen, zoals technostress en sociale isolatie te voorkomen.

Tot slot is een structurele, consistent toegepaste aanpak noodzakelijk om de vruchten te kunnen plukken van je inspanningen. Onthoud vooral dat een welzijnsbeleid breed inzetbaar moet zijn en dat je daarbij best rekening houdt met zowel sociale als werkgerelateerde aspecten. Het succes van een welzijnsbeleid hangt af van heel wat factoren, maar wetenschappelijke onderbouwing, betrokken leidinggevendenden, en het bieden van flexibiliteit en ruimte voor persoonlijke ontwikkeling zijn een must. Alleen zo heb je op duurzame wijze een impact op zowel het welzijn van je medewerkers als het succes van je organisatie.

5. Methodologie, data en framework

5. Methodologie, data en framework

In dit naslagwerk combineren we inzichten **uit eigen data-onderzoek** (My WellRi) en analyses van welzijnsdata van klanten met recente inzichten uit **42 wetenschappelijke studies**. De focus ligt daarbij vooral op meta-analyses, wat inhoudt dat de resultaten van eerder uitgevoerde studies samen worden gevoegd om een preciezer uitspraak te doen over een bepaald fenomeen. We hebben ons hiervoor toegespitst op data gepubliceerd in de afgelopen 5 jaar.

Onze eigen data is afkomstig uit 9 **My WellRi welzijnsbevestigingen** bij middelgrote organisaties in uiteenlopende sectoren en beslaat **1.688 personen**. Daarbij richten we ons op data vanaf 18 februari 2022, na afloop van COVID-19, om een **zo actueel mogelijk** beeld te schetsen van de huidige uitdagingen.

Praktisch

Survey:

- Bevat 63 variabelen
- Mogelijkheid om bedrijfsspecifieke vragen te stellen
- Duurt +/- 25 minuten en is beschikbaar in EN, FR & NL
- Beschikbaarheid van de survey: +/- 3 weken

Communicatie en opvolging:

- Uitnodiging & reminders
- Inclusief responspercentage
- Individueel rapport om de respons te vergroten

Rapportering:

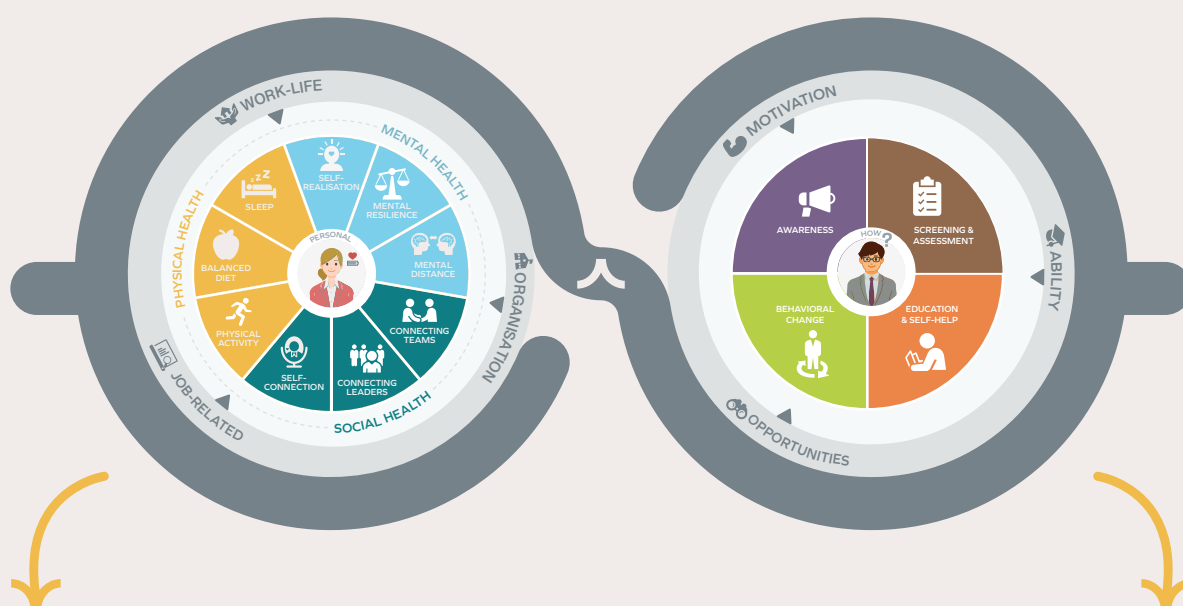
- Snelle toegang tot het dashboard
- Key insights rapport



5.1. Het Waldon-Brilmodel: een frisse blik op welzijn

Medewerkers vormen het hart van elke succesvolle onderneming. Waldon ondersteunt bedrijven om het welzijn van medewerkers te versterken, waardoor hun productiviteit en werktevredenheid stijgt. Dat doen we aan de hand van up-to-date inzichten en een wetenschappelijk onderbouwde aanpak op maat. Maar wat houdt het Waldon-Brilmodel nu concreet in?

Om inzichten toepasbaar te maken, gebruiken we **het Waldon-Brilmodel**. Dit **wetenschappelijk onderbouwde framework** biedt een heldere leidraad voor het ontwikkelen van een effectieve welzijnsstrategie. Het richt zich op vier succesfactoren: **awareness, screening, educatie en gedragsverandering**.



Het **linkerglas** staat voor het **verzamelen en analyseren van welzijnsdata**, met de focus op zowel fysiek, mentaal als sociaal welzijn.

Het **rechterglas** focust op **gerichte welzijnsinitiatieven**, met aandacht voor **duurzame gedragsverandering en meetbaarheid**, zodat we de voortgang van initiatieven kunnen volgen en de aanpak indien nodig kunnen bijstellen.

Door dit model te integreren in onze strategieën, kunnen we welzijnsprogramma's aanbieden die perfect aansluiten bij de specifieke behoeften van elke organisatie waarmee we samenwerken.

Het brilmodel werd ontwikkeld in samenwerking met **The VIGOR Unit**, een spin-off van de Universiteit Gent. Dit expertisecentrum helpt organisaties geïnformeerde HR-beslissingen te nemen over welzijn op de werkvloer, via systematisch onderzoek van wetenschappelijke literatuur en statistische analyses van HR- en organisatie-data.

5.2. De kracht van My WellRi

Deze whitepaper is deels gebaseerd op eigen data die we vergaarden bij klanten in de vorm van een My WellRi-audit. Via een My WellRi-welzijnsaudit maken we een uitgebreide evaluatie van het welzijnsbeleid binnen een organisatie. Deze audit helpt om verhoogde welzijnsrisico's vroegtijdig te herkennen en preventieve maatregelen te nemen, zodat deze risico's niet leiden tot werkverzuim, hoog personeelsverloop of burn-outs.

Deze diepgaande audit bestaat uit een vragenlijst, die organisaties helpt om de verschillende aspecten van het welzijn van werknemers in kaart te brengen en op te volgen, evenals de persoonlijke, job-, organisatie- en werk-privé gerelateerde factoren die op hun welzijn een invloed kunnen uitoefenen.

Het achterliggende model is gebaseerd op het wetenschappelijk onderzoek van The VIGOR Unit. Het vormt zo de basis voor een duurzame visie op welzijn, een gerichte strategie en een concreet actieplan, dat veel verder gaat dan de wettelijke voorschriften rond de verplichte psychosociale risicoanalyse.

5.3. Actieplan: zelf aan de slag met My WellRi

Wil je écht verandering zien? Zet dan in op de succesfactoren die ertoe doen, met een wetenschappelijk onderbouwde aanpak. My WellRi biedt een diepgaande risicoanalyse die pijnpunten glashelder blootlegt. Dat is niet zomaar welzijn – dit is welzijn dat je organisatie transformeert.

Met My WellRi maak je welzijn concreet en meetbaar. Geen loze beloftes, maar een aanpak met impact.

- Versterk het welzijn van medewerkers én leidinggevenden
- Verminder ziekteverzuim, burn-outs en personeelsverloop
- Bespaar op wervingskosten en voorkom productiviteitsverlies

Dit is de opstap naar een sterkere organisatie. Ga aan de slag!

6. Bronnenlijst

6. Bronnenlijst

- (1) Deloitte (2022). Why reporting workplace well-being metrics is a good idea. Colleen Bordeaux, Jen Fisher, Anh Nguyen Phillips. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/environmental-social-governance/employee-workplace-wellbeing-metrics.html>
- (2) RIZIV (2022). Arbeidsongeschiktheid: Hoeveel burn-outs en depressies langer dan één jaar? Hoeveel kost dat aan uitkeringen? www.riziv.fgov.be/nl/statistieken/statistieken-uitkeringen/arbeidsongeschiktheid-hoeveel-burn-outs-en-depressies-langer-dan-een-jaar-hoeveel-kost-dat-aan-uitkeringen
- (3) SD Worx (2023). Helft van Belgische bedrijven krijgt het werk niet rond wegens tekort aan personeel. <https://www.sdworx.be/nl-be/over-sd-worx/pers/helft-van-belgische-bedrijven-krijgt-het-werk-niet-rond-wegens-tekort-aan>
- (4) VOKA (2023) Onderzoek bij 500 ondernemingen: 9 op 10 ondernemingen blijft moeilijk geschikt personeel vinden. <https://pers.voka.be/9-op-10-ondernemingen-blijft-moeilijk-geschikt-personeel-vinden>
- (5) ManPower (2023). Belgische werkgevers scherpen hun strategieën aan om het tekort aan talent op te vangen. <https://www.manpowergroup.be/nl/2023/05/16/belgische-werkgevers-scherpen-hun-strategieen-aan-om-het-tekort-aan-talent-op-te-vangen/>
- (6) Donaldson-Feilder et al. (2011). Donaldson-Feilder, E., Munir, F., & Lewis, R. (2011). Preventing stress in organizations: How to develop positive managers. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- (7) Maslach & Leiter (2016) Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Burnout: A brief history and how to prevent it. *World Psychiatry*, 15 (2), 103-111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- (8) Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117 (3), 497-529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- (9) Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of management*, 42(5), 1195-1229.
- (10) Blau, P. M. (1964). Exchange and Power in Social Life. New York: Wiley.
- (11) Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12 (4), 450-467. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.450.10640>
- (12) Festinger, L. (1950). Informal social communication. *Psychological Review*, 57 (5), 271-282. <https://doi.org/10.1037/h0053554>
- (13) Mullen, B., & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: an integration. *Psychological Bulletin*, 115 (2), 210-227. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.115.2.210>
- (14) Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44*(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- (15) Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98*(2), 310-357. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.98.2.310>

- (16)** Keiser, N. L., & Arthur Jr, W. (2021). A meta-analysis of the effectiveness of the after-action review (or debrief) and factors that influence its effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 106(7), 1007. <https://doi.org/10.1037/apl0000821>
- (17)** Joseph, B., Walker, A., & Fuller-Tyszkiewicz, M. (2018). Employee Assistance Programs (EAPs): Evaluating the outcomes on employee mental health and workplace performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(4), 534-545. <https://doi.org/10.1037/ocp0000115>
- (17)** Long, R., & Cooke, L. (2023). The impact of Employee Assistance Programs on employee well-being: A systematic review. *Journal of Organizational Behavior*, 44(1), 123-139. <https://doi.org/10.1002/job.2589>
- (17)** Xiao, Y., Chen, J., & Li, Q. (2024). Exploring the benefits of Employee Assistance Programs: A longitudinal analysis of health and productivity outcomes. *Human Resource Management Review*, 34(2), 215-229. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100948>
- (18)** Schuffler, M. D., Marks, M. A., & Burke, C. S. (2016). Team charters: Enhancing performance by clarifying roles and responsibilities. *Journal of Applied Psychology*, 101(10), 1489-1505. <https://doi.org/10.1037/apl0000125>
- (19)** Klein, C., Diaz Granados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C. S., Lyons, R., & Goodwin, G. F. (2009). Does team building work?. *Small group research*, 40(2), 181-222. Shuffler, M. L., Diazgranados, D., Maynard, M. T., Salas, E. (2018). Developing, sustaining, and maximizing team effectiveness: An integrative, dynamic perspective of team development interventions. *Academy of Management Annals*, Vol. 12, 688-724. <http://dx.doi.org/10.5465/annals.2016.0045>
- (20)** Keiser, N. L., & Arthur, W. Jr. (2021). The effectiveness of after-action reviews as a team-learning intervention: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 106(5), 715-729. <https://doi.org/10.1037/apl0000817>
- (21)** Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- (22)** Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1686-1718. <https://doi.org/10.1037/apl0000241>
- (23)** Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- (24)** Huth, K., & Chung-Yan, G. A. (2023). Quantifying the evidence for the absence of the job demands and job control interaction on workers' well-being: A Bayesian meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 108(6), 1060.
- (25)** Lyubykh, Z., Chen, P., & Zacher, H. (2022). Short breaks during work: A review and meta-analysis on health and performance outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(2), 137-156. <https://doi.org/10.1037/ocp0000324>
- (26)** Roczniowska, M., Smoktunowicz, E., Calcagni, C. C., von Thiele Schwarz, U., Hasson, H., & Richter, A. (2022). Beyond the individual: A systematic review of the effects of unit-level demands and resources on employee productivity, health, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(2), 240.

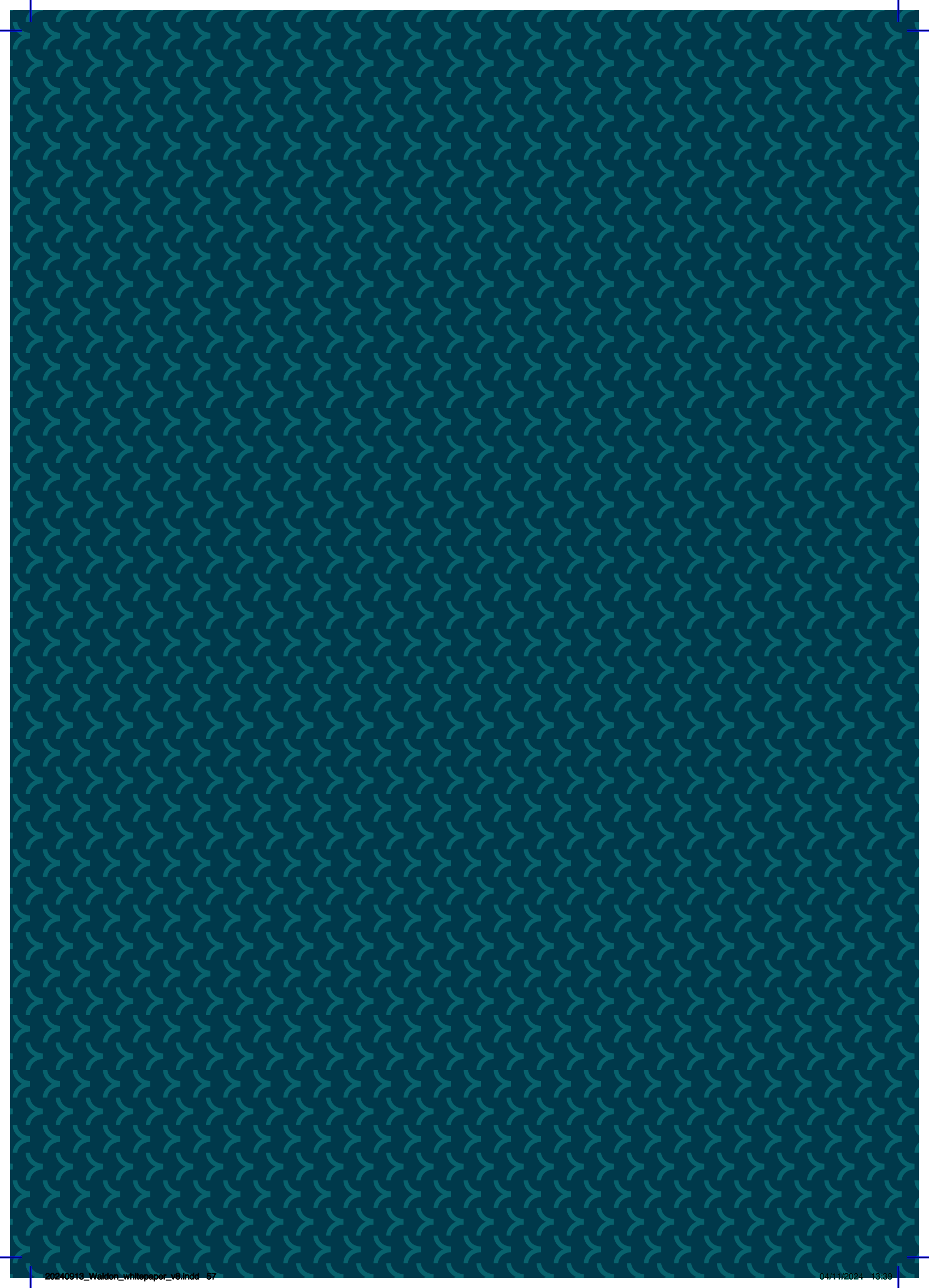
- (27) Boehnlein, P., & Baum, M. (2022). Does job crafting always lead to employee well-being and performance? Meta-analytical evidence on the moderating role of societal culture. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(4), 647-685.
- (28) Bhat, Z. H., Yousuf, U., & Saba, N. (2023). Revolutionizing work-life balance: Unleashing the power of telecommuting on work engagement and exhaustion levels. *Cogent Business & Management*, 10(2), 2242160.
- (29) Marenus, M., Schultz, A. B., & Edington, D. W. (2023). Evaluating the impact of workplace wellness programs: A longitudinal study of health outcomes. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 65(3), 157-164. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002187>
- (30) Amoadu, E., et al. (2023). Stress management and leadership training for organizational health. *Journal of Workplace Health*, 28(2), 109-124.
- Nunes, A., et al. (2023). Mental health in the workplace: Leadership's role in stress prevention. *Occupational Health Journal*, 35(4), 215-230.
- (31) Colenberg, S., & Jyhä, T. (2021). The impact of office design on employee well-being: A systematic review. *Journal of Environmental Psychology*, 74, 101597. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2021.101597>
- (32) Kazlauskaitė, R., Bučiūnienė, I., & Turauskas, L. (2023). The role of the physical work environment in shaping employees' well-being: Evidence from office redesign projects. *Facilities*, 41(1/2), 45-60. <https://doi.org/10.1108/F-07-2022-0071>
- (33) Morrow, P. C. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of vocational behavior*, 79(1), 18-35.
- (34) Llorente-Alonso, M., García-Cabrera, A. M., & Durán-Heras, A. (2023). A meta-analysis of psychological empowerment: Antecedents, organizational outcomes, and moderating variables. *Current Psychology*, 43, 1759-1784. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04369-8>
- (35) Fox, K. E., Johnson, S. T., Berkman, L. F., Sianoja, M., Soh, Y., Kubzansky, L. D., & Kelly, E. L. (2022). Organisational-and group-level workplace interventions and their effect on multiple domains of worker well-being: A systematic review. *Work & Stress*.
- (36) Tummers, L. G., & Bakker, A. B. (2021). Leadership and job demands-resources theory: A systematic review. *Frontiers in psychology*, 12, 722080.
- (37) Sweller, J. (1988). Cognitive Load During Problem Solving: Effects on Learning. *Cognitive Science*, 12(2), 257-285.
- (38) Mayer, R. E. (2001). *Multimedia learning*. Cambridge University Press.
- (39) Kirschner, P. A. (2002). Cognitive Load Theory: Implications of Cognitive Load Theory on the Design of Learning. *Learning and Instruction*, 12(1), 1-10.
- (40) Beckel, J. L., & Fisher, G. G. (2022). Telework and worker health and well-being: A review and recommendations for research and practice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), 3879.
- (40) Crawford, J. (2022). Working from home, telework, and psychological wellbeing? A systematic review. *Sustainability*, 14(19), 11874.
- Hill, N. S., Axtell, C., Raghuram, S., & Nurmi, N. (2022). Unpacking virtual work's dual effects on employee well-being: An integrative review and future research agenda. *Journal of Management*, 01492063221131535.

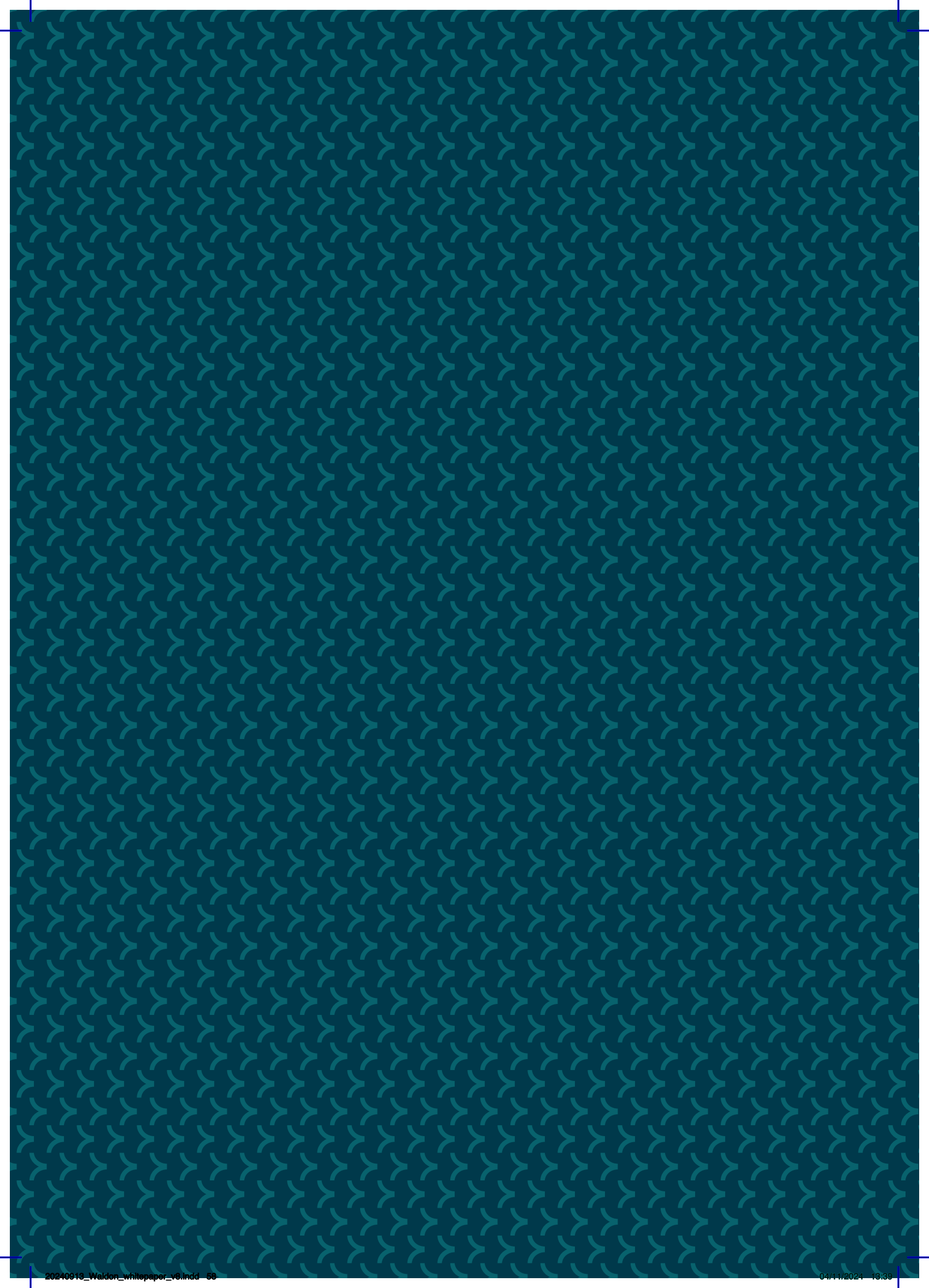
(41) Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of applied psychology*, 92(6), 1524.

(42) Marenus, M. W., Marzec, M., & Chen, W. (2023). A scoping review of workplace culture of health measures. *American Journal of Health Promotion*, 37(6), 854-873.

(43) De Neve, J-E., Ward, G. (2023). Measuring Workplace Wellbeing. University of Oxford Wellbeing Research Centre Working Paper 2303. doi.org/10.5287/ora-exxjkdzym

(44) Topp, C. W., Østergaard, S. D., Søndergaard, S., & Bech, P. (2015). The who-5 well-being index: a systematic review of the literature. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 84(3), 167-176.
<https://doi.org/10.1159/000376585>





Meer dan 500.000 medewerkers hebben toegang tot onze welzijnsprogramma's. En die van jullie?



 hello@waldon.be

 www.waldon.be

AG Beyond NV - Emile Jacquainlaan 53, 1000 Brussel - BTW BE 0894.469.761
Verantwoordelijke uitgever: Ellen De Vleeschouwer. Niet op de openbare weg gooien.

Waldon
Empower Your Wellbeing