"Welzijn op het werk: Waarom de huidige aanpak niet volstaat"



Baanbrekende Werkgever

Sinds de COVID-pandemie staat welzijn hoger op de agenda. Toch schort er iets met het welzijnsbeleid, vindt professor Kathleen Vangronsvelt (Antwerp Management School). De acties richten zich volgens haar te veel op de individuele medewerker. Ze ziet heil in een meer holistische aanpak en in een hernieuwd psychologisch contract tussen werkgever en werknemer.

Kathleen Vangronsvelt: "Mentale gezondheid is een actueel thema en organisaties begrijpen dat daar kosten aan verbonden zijn. Sinds de COVID-pandemie gaat er veel meer aandacht naar welzijn op het werk. Dat komt ook doordat de langdurige ziektecijfers blijven stijgen. Toch zie ik weinig evolutie in de welzijnsinitiatieven. De aandacht gaat nog steeds grotendeels naar interventies op één niveau, dat van het individu. Maar een welzijnsbeleid richt je best op vier niveaus. Die vind je terug in het IGLO-model, waarbij de vier letters staan voor individu, groep, leidinggevende en organisatie."

"Veel welzijnsinterventies hebben eigenlijk geen effect op absenteïsme of op hoe mensen zich voelen. De weinige interventies die wél een effect hebben, zetten doelgericht in op die vier niveaus. Dat wijst op het belang van een multilevel-aanpak, maar ook op doelgerichte interventies binnen een groter holistisch plaatje."

Wil je een duurzaam welzijnsbeleid uitrollen? Lees hier het volledige interview met Kathleen.

Hulpbronnen op vier niveaus

"Door in een organisatie te werken, beschik je over hulpbronnen op de vier niveaus uit het IGLO-model. Op individueel niveau heb je het psychologisch kapitaal. Dat gaat bijvoorbeeld over veerkracht en over self-efficacy, het geloof dat je effectief zelf je doelen kan bereiken. De meeste welzijnsinterventies richten zich op dit niveau: resilience workshops, beter ademhalen, meer bewegen, samen de 20 km door Brussel lopen, timemanagement, assertiviteitstrainingen. Die initiatieven zijn helemaal oké, maar ze zijn maar een deel van de aanpak."

"Naast het individuele niveau heb je de context, bestaande uit de groep, de leidinggevende en de organisatie. Neem nu de groep, die kan ook voor hulpbronnen zorgen. Want werken in een groep betekent dat je niet alles zelf moet doen. Door de diversiteit in de groep kan je ook ieders beste vaardigheden inzetten, wat tot betere resultaten leidt. Daarom is het bijvoorbeeld belangrijk dat de teammeetings doorgaan. Zo weten de teamleden van elkaar waarmee ze bezig zijn en kunnen ze bepaalde taken van elkaar overnemen. Groepsmanagement is dus ook een vorm van welzijnsbeleid. En dat geldt ook voor interventies rond de twee andere contextfactoren, die van de leidinggevende en van de organisatie."

"Onderzoek toont aan dat de oorzaken van burn-out vaker bij die contextfactoren liggen dan bij individuele zaken als iemands persoonlijkheid of privésituatie. En toch focussen welzijnsinitiatieven zich dus grotendeels op het individu. Het is nu eenmaal makkelijker om een workshop rond veerkracht te organiseren dan aan de structuur van je organisatie te sleutelen."

Andere rol van werk in het leven

"Sinds de pandemie is er nood aan een hernieuwd psychologisch contract tussen werkgever en werknemer. Dat omvat alle impliciete afspraken die niet altijd worden uitgesproken. De pandemie zorgde bijvoorbeeld voor de abrupte invoering van telewerk. Nadien wilden veel mensen dat telewerken behouden. In veel bedrijven is dat volgens mij wat doorgeslagen. Daar is de privésituatie van de medewerker de enige maatstaf die bepaalt waar men werkt. Maar in een bedrijf telt natuurlijk ook wat de organisatie, het product of de dienst nodig hebben. En soms is dat de fysieke aanwezigheid van medewerkers. Werkgevers mogen daarover duidelijker en explicieter hun verwachtingen communiceren. Op een krappe arbeidsmarkt zijn ze daarin voorzichtig, ik snap dat wel. Maar medewerkers die zelden of nooit op de werkplek komen, verliezen op termijn de verbinding en vertrekken ook uit de organisatie."

"Een thema waarmee HR de komende jaren sowieso te maken krijgt, is de herdefinitie van de rol die werk heeft in het leven van mensen. We moeten durven zeggen dat het helemaal oké is dat mensen niet met passie komen werken of dat hun job niet hun leven is. Maar als ze op het werk zijn, moeten ze hun werk goed doen. Aan de top van het bedrijf staan mensen met wat we noemen 'greedy jobs'. Ze geven heel veel tijd en energie aan hun job, en vinden dat oké. Maar ze kunnen dat niet van iedereen verwachten. Ook HR moet op dat vlak de verwachtingen bijstellen. Laten we niet verwachten dat werknemers 's avonds de telefoon opnemen of maandenlang het werk van afwezige collega's er bovenop nemen. Maar we mogen wel verwachten dat ze op de afgesproken tijdstippen fysiek naar het werk komen en ervoor gaan als ze aan het werk zijn. Daarover moeten we het gesprek aangaan en de verwachtingen duidelijk communiceren."

Zet de stap naar een effectiever welzijnsbeleid!

Lees meer over **Branded content** >

De journalisten van De Morgen zijn niet betrokken en niet verantwoordelijk voor de inhoud van dit artikel

Advertentie



Nu belangrijker dan ooit: steun kwaliteitsjournalistiek.
Neem een abonnement op De Morgen

Algemeen
Contacteer ons
Adverteren
Vacatures
Privacybeleid
Abonnementsvoorwaarden
Gebruiksvoorwaarden
Toegankelijkheidsverklaring
Cookiebeleid
Cookie-instellingen
Wedstrijdreglement

Service
Lezersservice
Bezorgklacht indienen
Bezorging pauzeren
Bezorging wijzigen
(Bezorg)adres wijzigen
Webshop
Audiokrant
Zakelijk abonnement

Volg De Morgen
Onze app
Nieuwsbrieven
Pushberichten
Instagram
RSS-feeds
Krant
Maak ons uw Google-favoriet

Navigeer
Zoeken

Op alle artikelen, foto's en video's op demorgen.be rust auteursrecht. Deeplinken kan, maar dan zonder dat onze content in een nieuw frame op uw website verschijnt. Graag enkel de titel van onze website en de titel van het artikel vermelden in de link. Indien u teksten, foto's of video's op een andere manier wenst over te nemen, mail dan naar info@dpgmedia.be.

De Morgen is onderdeel van DPG Media.

DPG Media NV - Medialaan 1 2018 Antwerpen - RPR Antwerpen nr. 0432.306.234
© 2026 DPG Media NV Alle rechten voorbehouden.