

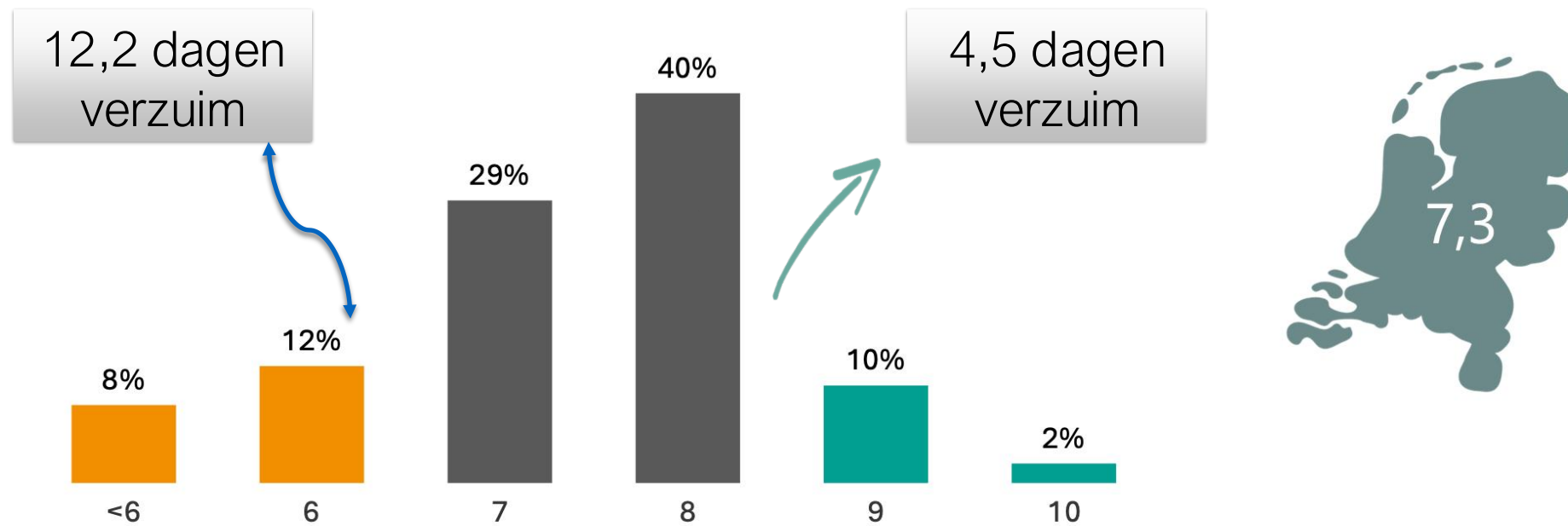


Effectieve en minder effectieve werkgeluk interventies

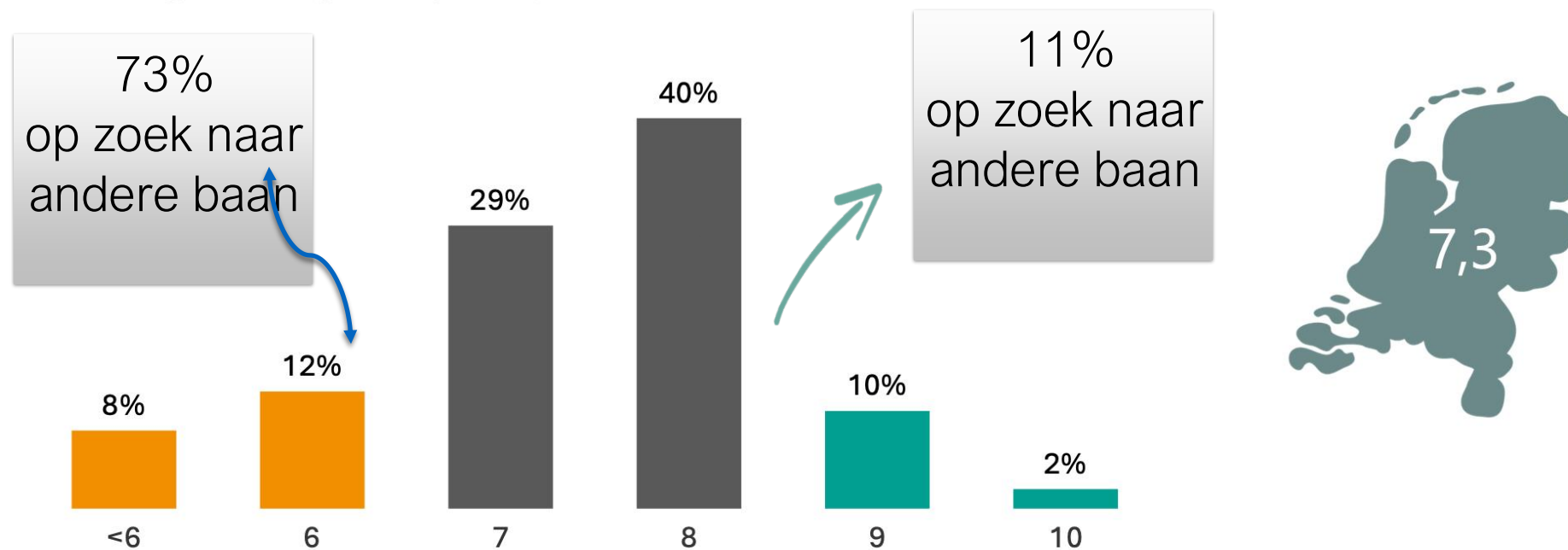
door Onno Hamburger



Hoe gelukkig ben je in jouw werk?



Hoe gelukkig ben je in jouw werk?



Wat is werkgeluk?

“Werkgeluk is een **positieve werkbeleving** die ontstaat door **jezelf te sturen** naar een werksituatie waarin je **plezier, voldoening en zingeving** ervaart.”

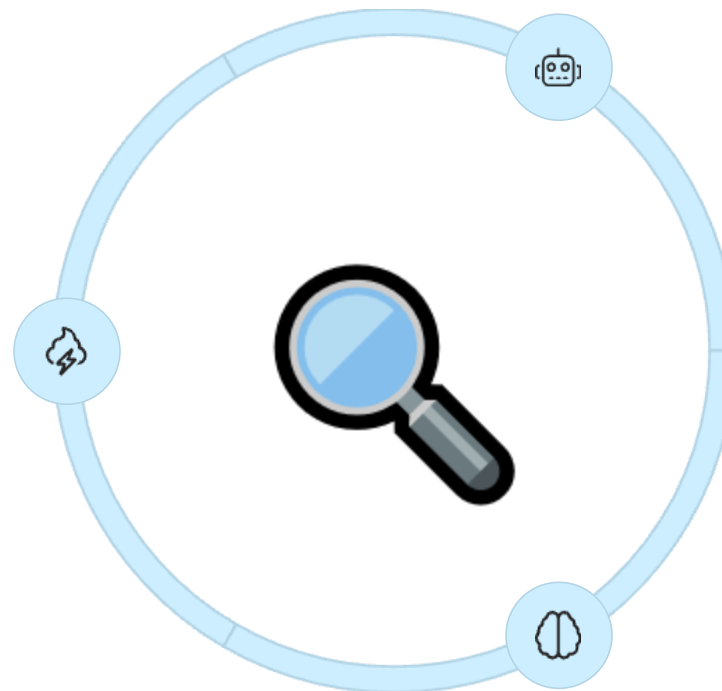
“Werkgeluk is **geen constante blijdschap**, maar een **positieve eindevaluatie van de werkbeleving**, waarbij zowel positieve als negatieve gevoelens worden meegewogen.”



Waarom werkgeluk?

Er komt een  **Werkstorm** aan

AI, automatisering en demografische ontwikkelingen zorgen voor een tekort aan mensen en snelle veranderingen.
Van lineair naar exponentieel.



Positieve emoties beschermen en ondersteunen

Positieve emoties (plezier, voldoening en zingeving), autonomie, verbinding en vertrouwen beschermen medewerkers en versterken innovatie, creativiteit & productiviteit

Mentale veerkracht wordt belangrijker

Toegenomen druk, meer keuzes, minder autonomie en andere wensen van een nieuwe generatie, andere opvoedstijl en verwachtingen maken aandacht voor veerkracht belangrijker.

Praktisch stappenplan: werkgeluk vergroten in de organisatie



Bronnen:

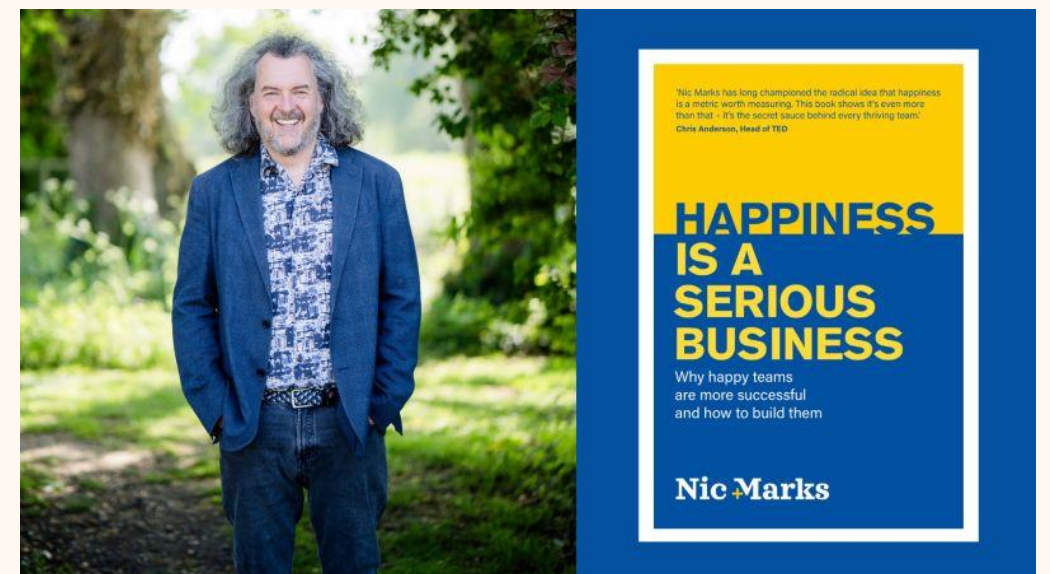
Caraballo-Arias, Y., Weigl, M., Watanabe, K., & Sverke, M. (2024). *The science behind happiness at work.* Current Opinion in Epidemiology, 6(1), 27-34.

Sakuraya, A., Shimazu, A., Imamura, K., Namba, K., & Kawakami, N. (2020). What kind of intervention is effective for improving subjective well-being among workers? *A systematic review and meta-analysis of randomized controlled trials.* Frontiers in Psychology, 11, 133.

Bergsma, A., Buijt, I., & Veenhoven, R. (2022). Will happiness trainings make us happier? *An updated research synthesis.* Journal of Happiness Studies, 23(2), 453-476.

Handboek Werkgeluk

Marks, N. (2025). *Happiness is a serious business: Why happy teams are more successful and how to build them.* Rethink Press.



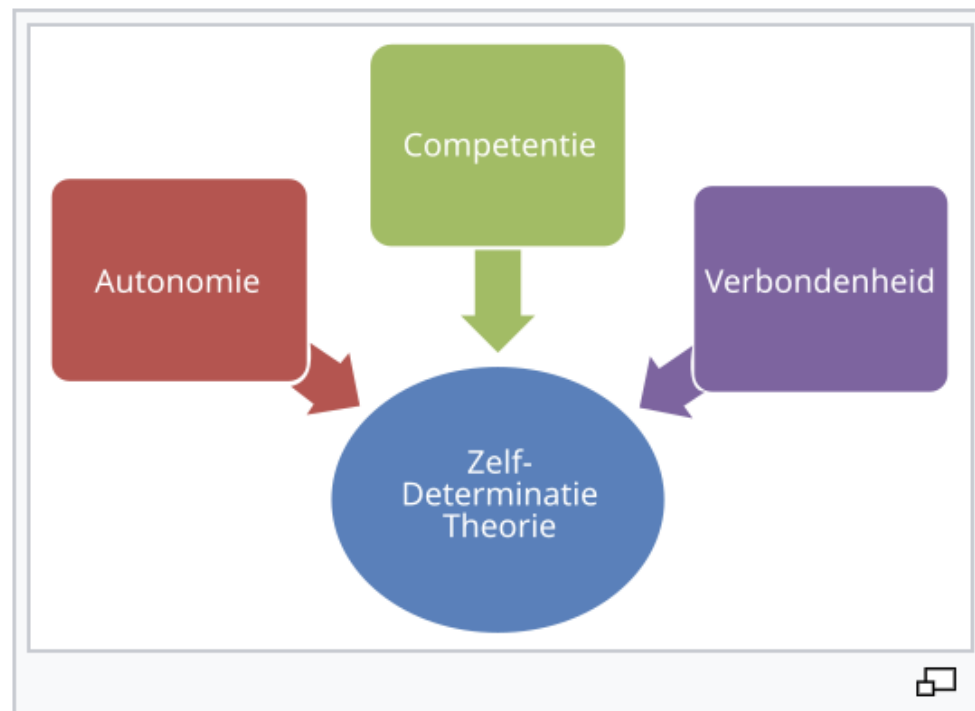
Meest effectieve interventies:

Positie	Interventie:	Effectiviteit (1-100)
1	Verbeteren psychologisch welzijn en veerkracht; werkgeluk trainingen, stress management, mentale veerkracht programma's, preventieprogramma's tegen burn-out.	95
2	Vergroten autonomie en controle; flexibele werktijden, autonomie in taken en beslissingen, vrijheid van werkindeling.	92
3	Zingeving en waardering; betekenisvol werk creëren, waarderingsprogramma's, expliciet maken van de impact van medewerkers op klanten, patienten, etc.	90
4	Sociale verbinding en positieve werkcultuur; team building, leiderschaps training, verbeteren psychologische veiligheid, positieve feedbackcultuur.	86
5	Gezondheid & vitaliteit; initiatieven gericht op slaap, voeding, fysieke gezondheid en beweging.	82

Minder effectieve interventies:

Positie	Interventie	Effectiviteit (1-100)
6	Financiële beloningen en bonussen	45
7	Teamuitjes en sociale activiteiten	42
8	Kantoorinrichting en fysieke werkplekverbetering	39
9	Trainingen gericht op specifieke vaardigheden zonder psychologische context	35
10	Algemene tevredenheidsonderzoeken zonder vervolgactie	25

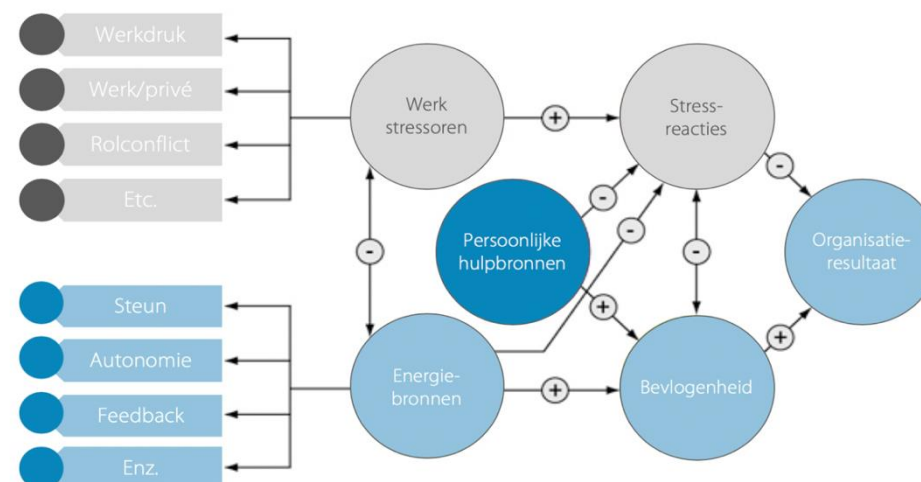
Welke onderliggende factoren verklaren effectieve en minder effectieve interventies?



De 8 van werkgeluk



Het Job Demands-Resources model



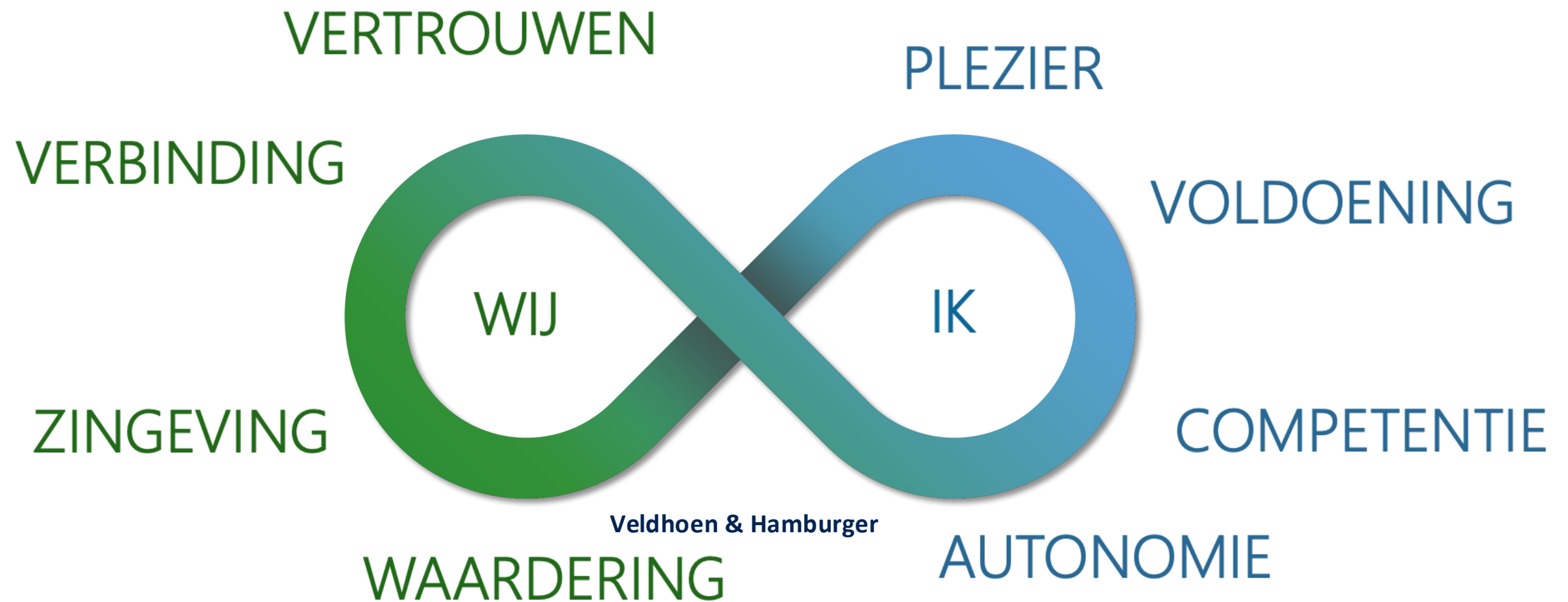
Praktisch stappenplan: werkgeluk vergroten in de organisatie



De 8 van werkgeluk



MONITOR GROEP



Meting 1 Meting 2

7,0

7,4

7,5

7,4

6,5

7,6

6,2

6,6

VERTROUWEN

Het gaat hier om het vertrouwen dat je krijgt van je leidinggevende en van collega's, maar ook over sociale veiligheid en openheid. Kun je jezelf zijn binnen de organisatie? Voel je je vrij om je mening te geven?

VERBINDING

Mensen willen zich verbinden aan anderen. Maar ook aan de organisatie en datgene waar de organisatie voor staat. Als je je thuis voelt bij een organisatie en in je team vergroot dat het werkgeluk.

ZINGEVING

Dit is de mate waarin je kan bijdragen aan iets moois, goeds of belangrijks. Dat kan een bijdrage zijn aan je eigen idealen, aan iets van maatschappelijk belang, maar ook aan organisatiedoelen.

WAARDERING

We willen ons gewaardeerd voelen. Die waardering heeft een sterke invloed op hoe werkgelukkig we zijn. Het gaat hierbij vooral om immateriële waardering. Wordt jouw inzet gewaardeerd? Krijg je genoeg erkenning voor je werk?

PLEZIER

Dit gaat simpelweg over hoeveel plezier je beleeft in je werk. Heb je leuk werk en leuke collega's? Wordt er voldoende gelachen? Heb je plezier in het werk dat je doet?

VOLDOENING

Dit is de mate waarin je resultaat ziet van je werk. Het gevoel dat je 'lekker bezig bent geweest' en veel werk hebt verzet. Een gevoel van flow.

COMPETENTIE

Competentie is de factor die gaat over de mate waarin je jezelf kunt ontwikkelen en in hoeverre je kennis en vaardigheden voldoende benut worden in je werk.

AUTONOMIE

Zelf kunnen beslissen over de manier waarop je je werk doet is heel belangrijk voor je werkgeluk. Maar autonomie gaat ook over 'invloed'. In hoeverre doe je ertoe als mens binnen de organisatie? Een mooie graadmeter is de mate waarin er naar jou als medewerker geluisterd wordt.

Meting 1

7,2

5,0

5,4

7,5

Meting 2

7,5

6,4

6,0

7,3

Overall cijfer voor je werkgeluk:

Meting 1

6,2

Meting 2

6,9

Praktisch stappenplan: werkgeluk vergroten in de organisatie



Effectievere interventies door werkgeluk profielen

Bron: Joshanloo (2025) - Overzicht van drie geluksprofielen

Profiel 1: De Skeptici



Kernmerken van Skeptici

Deze groep gelooft dat werkgeluk **fragiel en onbetrouwbaar** is. Ze hebben weinig vertrouwen in hun vermogen om hun eigen werkgeluk te kunnen beïnvloeden en zijn bang dat positieve momenten snel kunnen verdwijnen.

Psychologische Veiligheid Creëren

Bied structuur, voorspelbaarheid en duidelijke verwachtingen om angst voor onzekerheid te verminderen.

Kleine Successenervaringen Opbouwen

Werk met haalbare doelen zodat ze stapsgewijs vertrouwen krijgen in positieve uitkomsten.

Focus op Controle en Invloed

Help hen een groeimindset te ontwikkelen door te focussen op wat binnen hun invloedssfeer ligt.

Skeptici hebben **relatief lage scores** op zowel plezier als zingeving. Ze hebben vooral behoefte aan bewijs dat werkgelukkig stabiël en beheersbaar kan zijn.

Profiel 2: De Plezier-zoeker



Kernmerken van Plezier-zoekers

Deze groep is **actief gericht op positieve emoties** en zoekt geluk in dagelijkse ervaringen, sociale verbindingen en plezierige momenten. Ze hebben middelmatig tot redelijk welzijn.

Sociale Verbinding Stimuleren

Organiseer teamactiviteiten, informele momenten en creëer kansen voor authentieke verbindingen tussen collega's.

Erkenning en Waardering

Geef frequent en oprecht positieve feedback. Maak succesverhalen zichtbaar in de organisatie.

Cultuur van Positiviteit

Creëer ruimte voor lachen, plezier en gezamenlijke vieringen van prestaties en mijlpalen.

Plezier-Zoekers reageren goed op **kleine interventies** die 'nudges' geven voor plezier en verbinding, zoals complimentrondes en lunchwandelingen.



Profiel 3: De groei-zoekers



Kernmerken van groei-zoekers

Deze groep heeft de **hoogste scores op welzijn** en zoekt geluk vooral in persoonlijke ontwikkeling, zingeving en het maken van een betekenisvolle bijdrage.



Loopbaan-ontwikkeling

Bied kansen voor scholing, groei en nieuwe uitdagingen die aansluiten bij hun ambities en talenten.



Autonomie Faciliteren

Geef ruimte om eigen projecten op te pakken en beslissingen te nemen binnen hun expertisegebied.



Betekenisvol Werk

Maak helder wat de impact is van hun werk op bredere organisatiedoelstellingen en maatschappelijke waarde.

"Groeizzoekers kiezen langetermijn perspectieven en zijn minder snel tevreden met alleen plezier - ze zoeken ook voldoening in groei en zingeving."

Bron: Joshanloo (2025) - Overzicht van drie geluksprofielen

Praktische Toepassing van Geluksprofielen



Het herkennen van verschillende geluksprofielen in je team stelt je in staat om **gepersonaliseerde interventies** te ontwikkelen die écht werken voor verschillende persoonlijkheden.

01

Identificeer de profielen in je team

Gebruik vragenlijsten of observaties om te bepalen welke medewerkers tot welk profiel behoren.

02

Pas je leiderschapsstijl aan

Gebruik verschillende benaderingen voor verschillende profielen in coaching en teammanagement.

03

Creëer diverse interventies

Ontwikkel een portfolio van werkgeluk-interventies die alle drie de profielen bedient.

📌 Onthoud: Mensen kunnen kenmerken van meerdere profielen hebben. Gebruik dit als richtlijn, niet als keurslijf.

Welk profile herken je in jouw team of bij jezelf?

Kernmerken van Skeptici

Deze groep gelooft dat werkgeluk **fragiel en onbetrouwbaar** is. Ze hebben weinig vertrouwen in hun vermogen om hun eigen werkgeluk te kunnen beïnvloeden en zijn bang dat positieve momenten snel kunnen verdwijnen.

Kernmerken van Plezierzoekers

Deze groep is **actief gericht op positieve emoties** en zoekt geluk in dagelijkse ervaringen, sociale verbindingen en plezierige momenten. Ze hebben middelmatig tot redelijk welzijn.

Kernmerken van groei-zoekers

Deze groep heeft de **hoogste scores op welzijn** en zoekt geluk vooral in persoonlijke ontwikkeling, zingeving en het maken van een betekenisvolle bijdrage.

Werkgelukprofielen Vragenlijst		
Gebaseerd op Joshanloo, 2025		
Skeptici	Plezierzoekers	Groeizoekers
		
35%	40%	25%
ziet werkgeluk als fragiel weinig controle Hoog neuroticisme	• hecht aan plezier en emoties • zoeken verbinding Hoog extraversie	• gericht op ontwikkeling en zingeving • zoeken autonomie Hoog openheld

Werkdrukbeleving:

3,0

2,6

Ik voel mij vrij om op mijn werk te zeggen wat ik denk en voel.

3,4

4,0

Mijn leidinggevende ondersteunt mij voldoende in mijn werk.

3,3

3,8

Mijn leidinggevende geeft mij voldoende ruimte zodat ik waar mogelijk het werk op mijn eigen manier kan uitvoeren.

4,2

4,4

Ik geloof dat ik bijna alles kan leren zolang ik er voldoende aandacht en tijd aan besteed.

4,6

4,6

Ik geloof dat mijn werk zo kan aanpassen dat dit beter bij mij past.

4,0

4,0

Ik ben op de eerste plaats zelf de baas over mijn eigen leven.

4,6

4,8

Mijn leven wordt voornamelijk bepaald door anderen of door omstandigheden.

2,6

2,6

Ik ervaar een positieve sfeer op mijn werk.

4,0

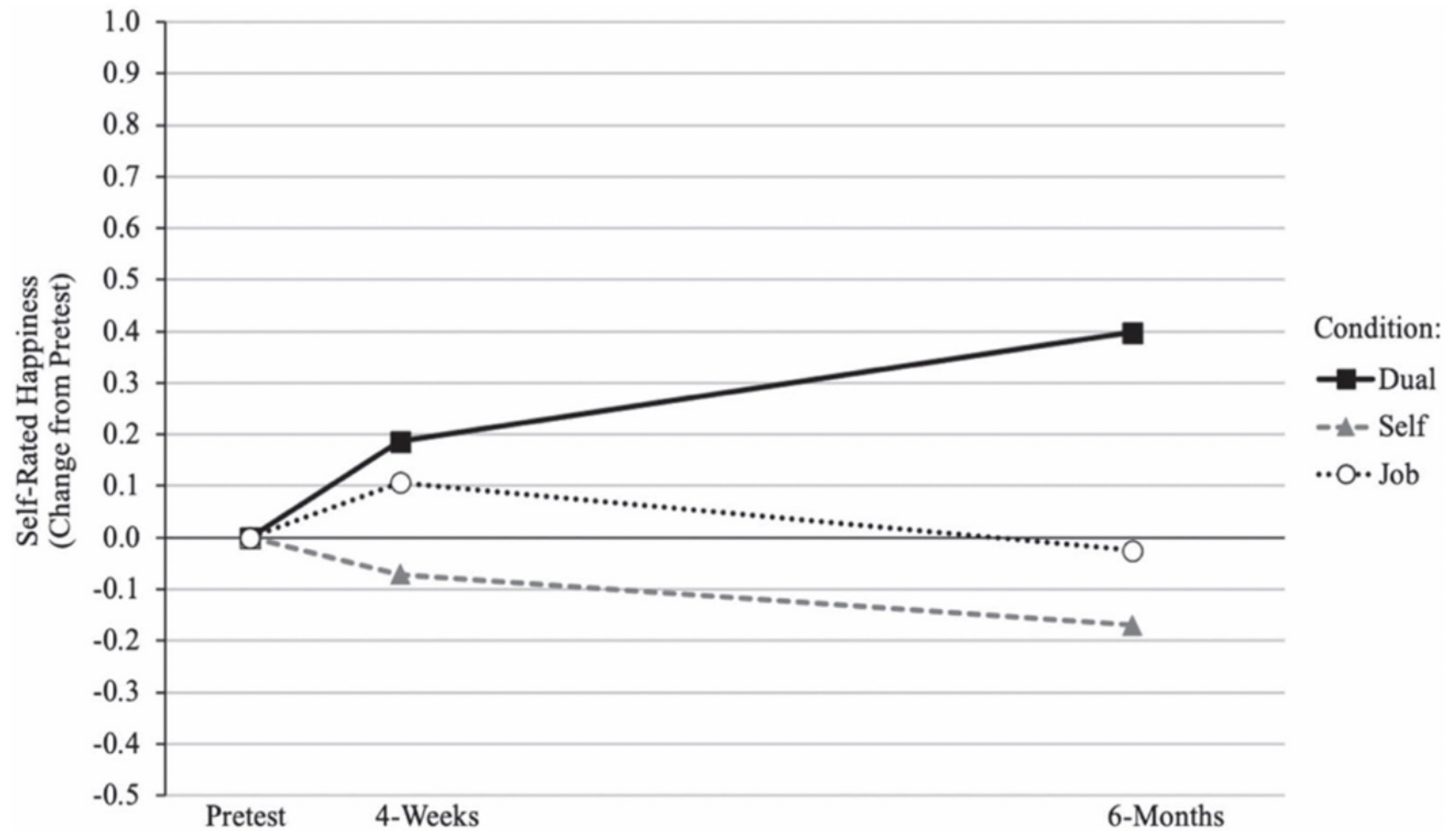
4,0

Na een gesprek met mijn leidinggevende heb ik meer energie dan daarvoor.

2,5

2,4

Study 2: Change in Happiness by Condition (Estimates From Model 3 in Table 5)





Wil je het volgende
👉 ontvangen?

Q&A

2 Podcasts over werkgeluk
Hoofdstuk 1 boek Gelukkig Werken
Artikel over leidinggeven aan werkgeluk

Verbind je dan even via LinkedIn 👉

➔ www.linkedin.com/in/onnohamburger

