

Welzijn is geen project. Het is een **stelsel**.

Hoe het JD-R model, een continue cyclus van reflecteren, bewust worden en actie, en een organisatie die leert, samen zorgen voor vitaliteit die blijft.



Eén fundament. Eén proces. Eén plek.

Bijna één op de vijf Nederlandse werknemers heeft burn-outklachten. Toch pakken de meeste organisaties welzijn nog aan als een optelsom van losse momenten: een MTO per jaar, een EAP voor als het echt misgaat, een rapport ergens tussendoor.

Dit whitepaper laat zien waarom dat tekortschiet, en hoe het anders kan. De Well Aware methode bestaat uit drie lagen die op elkaar ingrijpen. Elke laag is wetenschappelijk onderbouwd. Samen vormen ze een systeem dat organisaties niet alleen laat zien hoe het met hun mensen gaat, maar ze ook helpt om er iets mee te doen.

1

Het fundament: het Job Demands–Resources model

Welzijn als balans tussen wat energie kost en wat energie geeft. Ontwikkeld door Prof. Dr. Wilmar Schaufeli en collega's, en een van de best onderzochte modellen in de arbeids- en organisatiepsychologie.

2

Het proces: reflecteren, bewust worden, actie

Een doorlopende cyclus die meten, inzicht en handelen aan elkaar koppelt, op elk niveau van de organisatie. Zo blijft het niet bij een rapport.

3

Het effect: een organisatie die leert

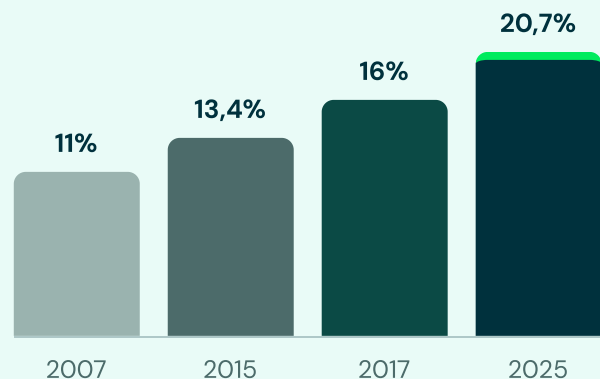
Van onbewust onbekwaam naar onbewust bekwaam. Wie de cyclus volhoudt, ziet welzijn verschuiven van losse actie naar vanzelfsprekend gedrag.

JD-R zonder cyclus is een onderzoek dat op de plank blijft liggen. Een cyclus zonder JD-R is een proces zonder richting.

De klachten stijgen. De aanpak niet.

20,7%

van de Nederlandse werknemers
had in 2025 burn-outklachten.
Het hoogste niveau in ruim tien
jaar meten.¹



Aandeel werknemers met burn-outklachten
(NEA, TNO/CBS).^{1,2}

Het kost werkgevers miljarden

De loondoorbetaling bij (deels)
werkgerelateerd verzuim steeg van 5,1 miljard
euro in 2015 naar 8,3 miljard euro in 2023.
Meer dan de helft daarvan, 4,9 miljard euro,
komt door psychosociale arbeidsbelasting:
werkdruk en ongewenste omgangsvormen.³

En dat is alleen de loondoorbetaling.
Vervanging, productiviteitsverlies en vertrek
van goede mensen komen er nog bovenop.

€ 8,3 mld

loondoorbetaling bij werkgerelateerd verzuim
in 2023³

Het speelt lang voordat het zichtbaar wordt

Burn-out ontstaat niet van de ene op de
andere dag. Het is het resultaat van een
langdurige disbalans tussen wat het werk
vraagt en wat het teruggeeft. Wie alleen
reageert op verzuim, is per definitie te laat.

Daar ligt de kans. Wie die disbalans vroeg
ziet, kan bijsturen op het moment dat het nog
relatief makkelijk is.

€ 4,9 mld

daarvan door psychosociale arbeidsbelasting³

Metten zonder handelen maakt het erger.

Veel organisaties meten wel. Eén keer per jaar, met een uitgebreide vragenlijst. Het rapport komt weken later, wordt gepresenteerd, en daarna gebeurt er weinig.

1 Een momentopname mist de beweging

Een jaarlijkse meting laat zien hoe het op één moment ging. Wat er in de maanden daarna verschuift, een reorganisatie, een nieuwe leidinggevende, een drukke periode, blijft onzichtbaar tot de volgende meting.

2 Inzicht komt bij de verkeerde persoon terecht

Een organisatiebreed rapport helpt HR, maar de leidinggevende die morgen het gesprek met zijn team moet voeren, heeft er weinig aan. Onderzoek naar de opvolging van medewerkersonderzoek laat zien dat leidinggevers de sleutel zijn, mits ze de middelen krijgen om als veranderaar op te treden.⁶

3 Zonder actie daalt het vertrouwen

Mensen vragen naar hun mening en daarna niets doen, is schadelijker dan niets vragen. Gallup ziet dat betrokkenheid daalt en verloop stijgt als een survey niet wordt opgevolgd.⁴ Tegelijk is slechts 8% van de medewerkers het sterk eens met de stelling dat hun organisatie iets doet met de uitkomsten.⁴

4 Hulp staat los van de signalen

Een EAP of psycholoog via de arbodienst wordt vaak pas gevonden als iemand al vastloopt. De meting, het inzicht en de ondersteuning zitten bij verschillende partijen, met verschillende contracten. Tussen die stappen gaat het momentum verloren.

84% betrokken bij effectieve opvolging



39% betrokken zonder opvolging



Praktijkonderzoek van Mercer laat een groot verschil zien tussen organisaties die na een medewerkersonderzoek wel en niet zichtbaar in actie komen.⁵ De les is simpel: de waarde van meten zit in wat erna gebeurt.

Welzijn is een balans die je kunt sturen.

Het Job Demands–Resources model verklaart werkwelzijn niet als een losse score of stemming, maar als de uitkomst van twee krachten die tegen elkaar in werken.

Taakeisen

Alles wat aanhoudende inspanning vraagt: werkdruk, deadlines, emotionele belasting, onduidelijke rollen. Op zich niet slecht, maar te veel en te lang leidt tot uitputting. Dit noemen onderzoekers het uitputtingsproces.^{7,8}

Energiebronnen

Alles wat helpt om doelen te halen en te groeien: autonomie, steun van collega's, feedback, ontwikkelkansen, zinvol werk. Ze voeden bevlogenheid en betrokkenheid. Dit is het motivatieproces.^{7,8,14}



Het belangrijkste inzicht voor de praktijk: beide knoppen zijn te beïnvloeden. Je kunt een taakeis verlagen of een energiebron versterken. Welzijn wordt daarmee iets wat je kunt sturen, in plaats van iets wat je overkomt.

Twintig jaar onderzoek, één les.

Het JD–R model werd in 2001 geïntroduceerd en is sindsdien in honderden studies getest, in vrijwel elke sector en in tientallen landen.^{7,8} Een paar bevindingen zijn voor HR direct bruikbaar.

Het model voorspelt over tijd, niet alleen op één moment

Een meta-analyse van longitudinale studies bevestigt dat taakeisen en energiebronnen later welzijn voorspellen, en dat welzijn op zijn beurt weer invloed heeft op hoe mensen hun werk ervaren.¹⁰ Dat is precies waarom één meting per jaar te weinig zegt: het gaat om de beweging.

Energiebronnen beschermen, maar zijn geen wondermiddel

Onderzoek laat zien dat energiebronnen de impact van hoge taakeisen op burn-out kunnen verzachten.⁹ Een grote meta-analyse uit 2021 vindt dat dit dempende effect in de praktijk wel bescheiden is.¹¹ De eerlijke conclusie: je moet aan beide kanten werken. Alleen een fruitschaal neerzetten lost structurele werkdruk niet op.

Leidinggevenden werken via het werk zelf

In een representatieve steekproef van 1.213 Nederlandse werknemers vond Schaufeli dat leiderschap welzijn vooral indirect beïnvloedt: via de taakeisen en energiebronnen in het team.¹² Een leidinggevende maakt dus het verschil door het werk anders in te richten, niet door een peptalk. Dat vraagt om concreet teaminzicht en handvatten.

Medewerkers kunnen zelf bijsturen

Onderzoek naar job crafting laat zien dat medewerkers die zelf hun energiebronnen vergroten, bevlogener worden en minder burn-outklachten ervaren.¹⁵ Persoonlijk inzicht met een concreet actiepunt is dus geen gimmick, maar een werkzaam bestanddeel.



Prof. Dr. Wilmar Schaufeli is mede-grondlegger van het JD–R model en mede-oprichter van Well Aware. De Well Aware vragenlijsten zijn op het model gebaseerd en de benchmarks worden elke twee jaar herijkt per land en sector.

Reflecteren. Bewust worden. Actie.

Een model is pas waardevol als het in een proces zit. Daarom maakt Well Aware van het JD-R model een cyclus die zichzelf blijft voeden.



1

Reflecteren

Medewerkers delen kort en laagdrempelig hoe het gaat, via kanalen die ze al gebruiken: WhatsApp, Teams, Slack, e-mail of een QR-code op locatie. Geen account, geen app. Anoniem: inzicht pas vanaf vijf respondenten per team.

2

Bewust worden

Data krijgt pas betekenis als die bij de juiste persoon landt. De medewerker ziet zichzelf, de leidinggevende zijn team, HR en directie de organisatie. Well-AI vertaalt patronen naar signalen en gespreksstarters.

3

Actie

Elk inzicht is gekoppeld aan een stap: een actiepoint, een teamgesprek, een training, of direct een sessie met een psycholoog, coach of vertrouwenspersoon, te boeken binnen 24 uur.

Waarom dit werkt

Vroeg zien

Frequente, korte metingen vangen verschuivingen op in de maanden waarin een jaarmeting blind is.

Feedback die bruikbaar is

Feedback werkt niet vanzelf: in een klassieke meta-analyse verslechterde ruim een derde van de feedbackinterventies de prestaties. Concrete, taakgerichte feedback werkt het best.¹⁶

Zichtbare opvolging

Wie ziet dat er iets gebeurt met zijn antwoord, blijft delen. Dat houdt de respons hoog en de data betrouwbaar.^{4,6}

Dezelfde cyclus. Elke laag van de organisatie.

Het verschil met een losse meting: de cyclus loopt tegelijk bij medewerker, leidinggevende en HR. Elke rol krijgt wat nodig is voor de volgende stap.

	REFLECTEREN	BEWUST WORDEN	ACTIE
Medewerker	Een check-in via een bekend kanaal. Invullen kost een paar seconden, met ruimte voor een toelichting.	Direct een persoonlijk resultaat, zonder te wachten op een rapport.	Een concreet actiepoint om zelf mee aan de slag te gaan. Wie wil, boekt meteen een gesprek met een specialist.
Leidinggevende	Een real-time, geanonimiseerd beeld van het eigen team in een dashboard.	Kant-en-klare feedback, signalen en gespreksstarters. Samen met Well Aware geduid in een Impact Review.	Het teamgesprek voeren, afspraken maken en feedback ophalen. Bij de volgende meting zie je wat het deed.
HR en directie	Een organisatiebreed dashboard, filterbaar per team, locatie en entiteit.	Trends en verschuivingen worden automatisch gemarkeerd. Verdiepende adviezen van een vast Customer Success team.	Gerichte interventies, trainingen en strategiesessies. Twee keer per jaar een evaluatie van de aanpak zelf.

Alles in één platform

MTO, PMO, het PSA-deel van de RI&E, eNPS, cultuurscan, speak-up en specialistische ondersteuning zitten op één plek. Van signaal naar interventie is geen kwestie van drie leveranciers en drie contracten, maar van één klik.

Veilig delen

Mensen delen pas eerlijk als ze zich veilig voelen.¹³ Daarom: anonimiteit vanaf vijf respondenten, niet te herleiden via filtercombinaties, EU-hosting, ISO 27001 en AVG-compliant. Medewerkers zien alleen hun eigen data.

Van blind naar vanzelfsprekend.

Omdat de cyclus doorloopt, verandert er iets in de organisatie zelf. Dat beschrijven we met het bekende leermodel van competentieontwikkeling, dat loopt van onbewust onbekwaam tot onbewust bekwaam.¹⁷



1 · Onbewust onbekwaam

Je weet niet wat je niet weet. Signalen worden gemist en problemen voelen als verrassingen. "We zagen het niet aankomen" is normaal.

2 · Bewust onbekwaam

De eerste meting laat zien wat je niet zag. Dat kan confronterend zijn. Het is ook het moment waarop verandering kan beginnen.

3 · Bewust bekwaam

Je weet wat er speelt en handelt op tijd. Het kost nog bewuste inspanning: leidinggevenden kijken actief naar hun dashboard, HR deelt actief inzichten.

4 · Onbewust bekwaam

Welzijn is verweven in hoe het bedrijf werkt. Leidinggevenden voeren vanzelf de goede gesprekken en medewerkers delen vanzelf wat er speelt. Vitaliteit is geen KPI meer, maar een eigenschap van de organisatie.

Het vierfasenmodel komt uit de leerpsychologie en is bedoeld als denkkader, niet als meetinstrument. Wij gebruiken het om de groei van een organisatie te beschrijven. De metingen zelf lopen via het JD-R model.

Drie ideeën. Eén beweging.

Geen van de drie lagen is op zichzelf nieuw. Het onderscheid zit in de combinatie, en in het feit dat ze in één platform samenkomen.

HET EFFECT

Leerreis: van blind naar vanzelfsprekend

beschrijft wat er gebeurt als je het proces lang genoeg volhoudt

HET PROCES

Cyclus: reflecteren, bewust worden, actie

houdt het meetinstrument in beweging en koppelt het aan handelen

HET FUNDAMENT

JD-R model

geeft het meetinstrument: een balans die je ziet bewegen en kunt bijsturen

Haal één laag weg en het werkt niet

JD-R zonder cyclus

Een gedegen onderzoek dat op de plank blijft liggen. Goed gemeten, niets veranderd.

Cyclus zonder JD-R

Veel activiteit zonder richting. Je weet niet welke knop je moet draaien, of of het werkt.

Leerreis zonder beide

Een mooie ambitie zonder motor. Groei vraagt om herhaling en om een betrouwbare maat.

Niet één losse interventie, maar een organisatie die geleerd heeft haar mensen echt te horen, te begrijpen en in beweging te komen.

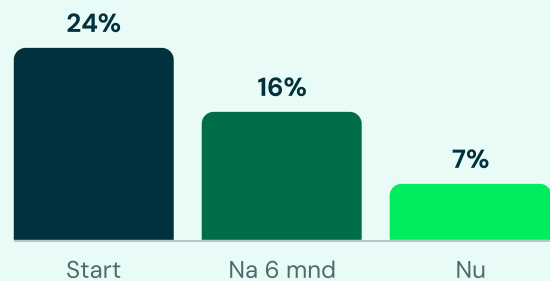
Van signaal naar actie per team.

Een organisatie in de facilitaire en technische dienstverlening. Bij de eerste meting kwamen drie thema's naar voren: stress en herstel, ervaren werkdruk, en ongewenst gedrag.¹⁸

WAT ER GEBEURDE

-13%	spanningsklachten
-8%	ervaren werkdruk
+13%	ervaren werkvermogen

ONGEWENST GEDRAG, IN MINDER DAN EEN JAAR



Ongewenst gedrag speelde vooral in het contact met externen. Leidinggevendenden gingen het gesprek aan met de teams, wat leidde tot een training in weerbaarheid en lastige gesprekken.

Stress en herstel werd doorlopend met teams besproken. Veel medewerkers maakten gebruik van 1-op-1 sessies met psychologen en coaches.

Werkdruk bleek deels cultuurgedreven. Dat leidde tot nieuwe gedragsafspraken en praktische aanpassingen, zoals extra belhokjes en focusruimtes.

Ook als het tegenzit

Bij een internationale non-profit leidde een grote reorganisatie tot 25% minder functies. De continue metingen lieten de eNPS dalen van +21 naar -15, met baanonzekerheid en werkdruk als grootste knelpunten. Omdat die signalen direct zichtbaar waren, kon HR meteen bijsturen: open gesprekken, drie keer zoveel 1-op-1 sessies en psychologen fysiek aanwezig tijdens de zwaarste bekendmakingen. De eNPS herstelde inmiddels naar -2.¹⁸

Bewezen in de praktijk.

Well Aware wordt gebruikt door meer dan 160 organisaties, met ruim 60.000 gebruikers in 24 landen. Dit is wat we bij hen zien.¹⁸

80%+

respons, en 75%+ bij verspreide teams zonder vaste werkplek

91%

van de klanten ziet binnen zes maanden zichtbare impact

tot 10%

minder verzuim in het eerste jaar, oplopend tot circa 50% over drie jaar

93%

klantretentie. Het cijfer waar we zelf het meest aan hechten.

1 maand

van tekenen tot livegang

24 uur

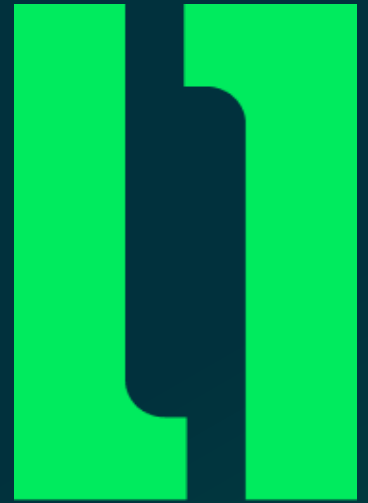
om een sessie met een psycholoog, coach of vertrouwenspersoon te boeken

Wat je ervoor terugkrijgt

- ✓ Vroege signalen van verloop en uitval, maanden eerder zichtbaar
- ✓ Leidinggevendenden die weten welk gesprek ze moeten voeren
- ✓ Beslissingen op feiten in plaats van onderbuikgevoel
- ✓ Een veilige speak-up cultuur, met directe hulp waar nodig

Cijfers op basis van Well Aware klantdata, september 2026. Resultaten verschillen per organisatie en hangen sterk af van de opvolging door leidinggevendenden.

Durf te luisteren.



Welzijn verbeter je niet met een rapport per jaar. Je verbetert het met een systeem dat blijft luisteren, begrijpen en handelen. Wij helpen je graag om daar de eerste stap in te zetten.

Plan een kennismaking

In een half uur laten we zien hoe de cyclus er in jouw organisatie uit zou zien.

well-aware.com

Jodenbreestraat 25, Amsterdam

Waar dit op rust

1. RIVM, Monitor Mentale Gezondheid: burn-outklachten bij werknemers 2014 tot 2025, op basis van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (CBS/TNO), 2025.
2. TNO (2018). Arbobalans 2018. Burn-outklachten onder werknemers van 11% in 2007 naar 16% in 2017.
3. TNO. Arbobalans, editie over de periode 2015 tot 2023. Kosten van loondoorbetaling bij werkgerelateerd verzuim 2015 tot 2023.
4. Gallup. *So You Administered an Employee Engagement Survey. Now What?* [gallup.com/workplace](https://www.gallup.com/workplace).
5. Mercer, zoals gerapporteerd door PlanSponsor: *Well Executed Employee Surveys a Big Workforce Boost*.
6. Huebner, L.-A. & Zacher, H. (2021). Following up on employee surveys: A conceptual framework and systematic review. *Frontiers in Psychology*, 12, 801073.
7. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
8. Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
9. Bakker, A. B., Demerouti, E. & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170-180.
10. Lesener, T., Gusy, B. & Wolter, C. (2019). The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, 33(1), 76-103.
11. Gonzalez-Mulé, E., Kim, M. M. & Ryu, J. W. (2021). A meta-analytic test of multiplicative and additive models of job demands, resources, and stress. *Journal of Applied Psychology*, 106(9), 1391-1411.
12. Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446-463.
13. Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
14. Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
15. Tims, M., Bakker, A. B. & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230-240.
16. Kluger, A. N. & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254-284.
17. Model van de vier fasen van competentieontwikkeling, ontwikkeld door Noel Burch bij Gordon Training International (jaren '70).
18. Well Aware klantdata en geanonimiseerde praktijkcases, september 2026.