

Duurzame inzetbaarheid begint bij het werk zelf

Praktijkmemo bij de Zorgvisie-presentatie 2026

Deze memo hoort bij de presentatie over duurzame inzetbaarheid in de zorg. De bedoeling is praktisch: de kern van de presentatie terughalen, de cijfers uit de slides uitleggen, en laten zien wat managers, HR-professionals en teamleiders ermee kunnen doen.

De korte boodschap is: duurzame inzetbaarheid ontstaat niet vooral door losse vitaliteitsacties naast het werk. Zulke acties kunnen prettig en zinvol zijn, maar ze lossen het kernprobleem niet op als het werk zelf motivatie wegneemt, samenwerking onnodig zwaar maakt of mensen steeds in belemmerende stress duwt. De grootste hefboom zit vaak in hoe het werk is ingericht.

Gebruik deze memo als leesbare bronverantwoording bij de presentatie: wat betekenen de cijfers, wat kunt u ermee, en waar moeten we voorzichtig blijven?

De boodschap in het kort

Duurzame inzetbaarheid gaat over de vraag of mensen hun werk gezond, gemotiveerd en bekwaam kunnen blijven doen, nu en later. Dat is breder dan verzuim. Het gaat ook over vakmanschap, energie, regelruimte, herstel, samenwerking en de vraag of iemand het werk nog kan en wil volhouden. Van der Klink en collega's beschrijven duurzame inzetbaarheid daarom als iets dat ontstaat in de wisselwerking tussen persoon, werk en context.

In de presentatie stonden drie hefboomen centraal: motivatie, samenwerking en werkstress. Dat zijn geen losse thema's. Ze grijpen in elkaar. Wie weinig grip heeft op het werk, raakt sneller uitgeput. Wie steeds met nieuwe mensen moet afstemmen, kan tijd, overzicht en veiligheid verliezen. Wie vooral bureaucratie, rolonduidelijkheid en slechte systemen tegenkomt, verliest sneller motivatie, ook als het vak zelf nog steeds betekenisvol is.

Daarom is de kernvraag voor duurzame inzetbaarheid niet alleen: "Hoe maken we medewerkers veerkrachtiger?" De betere vraag is: "Welk werk vragen wij van mensen, met welke ruimte, welke samenwerking en welke belasting?" Wie die vraag concreet maakt, komt dicht bij de oorzaken van verloop, verzuim, uitputting en kwaliteitsverlies.

Kort gezegd: begin niet met nog een losse interventie. Begin met het werk zelf. Waar lekt motivatie weg? Waar hangt samenwerking aan te weinig mensen? Welke stress hoort bij goede zorg, en welke stress is vooral een vermijdbare hindernis?

Waar komen de cijfers uit de presentatie vandaan?

De cijfers in de presentatie zijn bedoeld als richtingaanwijzers, niet als belofte dat elke interventie exact hetzelfde effect heeft. Sommige cijfers komen uit meta-analyses, andere uit veldstudies, en een cijfer over samenwerkingsbelasting komt uit een Harvard Business Review-praktijkartikel. In de tabel staat hoe u ze moet lezen.

Cijfer in de presentatie	Bron	Type bron	Hoe u dit moet lezen
43 procent	Humphrey, Nahrgang en Morgeson (2007)	Meta-analyse van 259 studies	Werkkenmerken helpen gemiddeld een groot deel van verschillen in werkuitkomsten verklaren. Dit betekent niet dat een interventie automatisch 43 procent verbetering geeft. Het laat zien dat werkontwerp geen detail is.
+24 procent	Humphrey, Nahrgang en Morgeson (2007)	Meta-analyse	Sociale kenmerken van werk voegen extra verklaringskracht toe voor verloopintenties, bovenop motivationele kenmerken. De sociale kant van werk is dus geen "zachte" bijzaak.
40 procent	Humphrey, Nahrgang en Morgeson (2007)	Meta-analyse	Sociale kenmerken voegen veel verklaringskracht toe voor commitment. Dit ondersteunt de nadruk op samenwerking, teamstabiliteit en relaties in het werk.
16 procent	Humphrey, Nahrgang en Morgeson (2007)	Meta-analyse	Werkcontext verklaart een deel van stress. Denk aan fysieke omstandigheden, systemen, belasting en praktische hindernissen in het werk.
Ongeveer de helft van interne motivatie	Hackman en Oldham (1976)	Klassiek empirisch werkontwerpmodel	In dit model hangen betekenisvol werk, verantwoordelijkheid en feedback sterk samen met interne motivatie. Preciezer gezegd: de psychologische toestanden die uit goed werkontwerp voortkomen, verklaarden ongeveer de helft van interne motivatie.

Cijfer in de presentatie	Bron	Type bron	Hoe u dit moet lezen
Ongeveer 6 minuten bij routinecasuïstiek	Bray, Sangal en King (Organization Science, DOI 10.1287/orsc.2025.20912)	Veldstudie in spoedeisende-hulpcontext	In deze studie hing meer teamvertrouwdheid samen met kortere beslissingstijd. De 6 minuten zijn een contextgebonden vertaling van het geschatte effect, geen algemene norm voor ieder zorgteam.
14 tot 17 minuten bij crisis met beperkte onzekerheid	Bray, Sangal en King	Veldstudie in spoedeisende-hulpcontext	Het voordeel van teamvertrouwdheid (familiariteit) werd in deze studie groter bij drukke crisismomenten met beperkte onzekerheid. Bij hoge onzekerheid is het beeld genuanceerder.
3 tot 5 procent draagt 20 tot 35 procent van waardevolle samenwerking	Cross, Rebele en Grant (2016)	Harvard Business Review-praktijkartikel	Bruikbaar als herkenningssignaal: in veel organisaties draagt een kleine groep een groot deel van het advies, probleemoplossing en hulp.
82 procent uitputting	Demerouti, Bakker, Nachreiner en Schaufeli (2001)	Empirische studie, Job Demands-Resources model	In de oorspronkelijke studie hingen werkeisen sterk samen met emotionele uitputting. Dit is een studie-uitkomst, geen universele norm voor elk team.
52 procent disengagement	Demerouti et al. (2001)	Empirische studie, Job Demands-Resources model	Een gebrek aan hulpbronnen hing sterk samen met afhaken of disengagement. Het cijfer helpt om het model te begrijpen: eisen en hulpbronnen werken verschillend door.

De cijfers wijzen samen dezelfde kant op. Duurzame inzetbaarheid wordt niet alleen bepaald door individuele veerkracht of leefstijl. De manier waarop werk is ontworpen, verdeeld, ondersteund en afgestemd, hangt duidelijk samen met motivatie, welzijn, verloopintentie, stress en betrokkenheid.

Hefboom 1 - Motivatie

Motivatie in de zorg is zelden het probleem in de simpele zin van "mensen willen niet". De meeste zorgprofessionals zijn juist begonnen omdat zij goed werk willen doen. Het probleem ontstaat wanneer het werk hen steeds minder ruimte geeft om dat goede werk ook echt te leveren.

Denk aan een verpleegkundige die formeel veel verantwoordelijkheid heeft, maar praktisch weinig invloed op het rooster, de volgorde van het werk, de benodigde informatie of de manier waarop verbeteringen worden opgepakt. Dat voelt niet als vertrouwen. Dat voelt als klem zitten: wel verantwoordelijk, maar niet echt aan het stuur.

De zelfdeterminatietheorie van Deci en Ryan helpt om dit te zien. Mensen blijven beter gemotiveerd wanneer drie basisbehoeften worden ondersteund: *autonomie*, *competentie* en *verbondenheid*. Autonomie betekent niet dat iedereen maar zelf bepaalt wat hij doet. Het betekent dat mensen betekenisvolle regelruimte ervaren. Competentie betekent dat zij hun werk goed kunnen doen en beter kunnen worden. Verbondenheid betekent dat zij zich onderdeel voelen van een team en van werk dat ertoe doet.

Hackman en Oldham lieten al in hun klassieke werkontwerpmodel zien dat motivatie samenhangt met hoe functies zijn gebouwd: taakvariatie, taakidentiteit, taakbetekenis, autonomie en feedback. Humphrey, Nahrgang en Morgeson laten in hun meta-analyse zien dat deze motivationele kenmerken ook in latere studies belangrijk blijven. Voor een praktijkpubliek is de vertaling eenvoudig: motivatie is niet alleen een houding in het hoofd van de medewerker. Motivatie zit ook in de vorm van het werk.

Voor zorgorganisaties betekent dit dat autonomie concreet moet worden. Inspraak op papier is niet genoeg. Een medewerker die elke week onverwachte dienstwissels krijgt, kan formeel inspraak hebben en toch geen grip ervaren. Een team dat verantwoordelijk is voor kwaliteit, maar geen tijd of gegevens krijgt om te verbeteren, krijgt verantwoordelijkheid zonder handelingsruimte.

Hetzelfde geldt voor competentie. Nieuwe medewerkers worden vaak beoordeeld op hoe snel zij "meedraaien", maar leren kost tijd, herhaling en toegang tot ervaren collega's. Een nieuwe collega die elke dienst een andere buddy heeft, leert vooral opnieuw uitvinden waar alles ligt en wie waarover gaat. Onboarding is dan geen los HR-proces, maar onderdeel van werkontwerp: wie krijgt begeleiding, wie geeft die begeleiding, en staat daar tijd voor?

Wat u kunt doen:

1. Kies een team en vraag: waar hebben mensen wel verantwoordelijkheid, maar geen regelruimte?
2. Kijk naar het rooster als motivatie-instrument. Niet met de belofte dat zelfroosteren vanzelf verloop verlaagt, maar met de vraag waar praktische keuzevrijheid herstel, voorspelbaarheid en betrokkenheid kan ondersteunen.
3. Maak feedback informatiever. Feedback helpt motivatie vooral wanneer zij iemand beter laat worden, niet wanneer zij alleen controle of correctie voelt.
4. Zet onboarding in het werkrooster. Een buddy zonder tijd is geen buddy, maar een extra taak voor iemand die al vol zit.

Waarschuwingssignaal: medewerkers zeggen niet alleen "het is druk", maar vooral "ik kan mijn werk niet meer goed doen". Dat is een motivatieprobleem dat vaak begint in werkontwerp.

Hefboom 2 - Samenwerking

Samenwerking klinkt soms als een cultuurwoord. In de praktijk is het veel concreter. Samenwerking bepaalt wie informatie heeft, wie hulp durft te vragen, wie elkaar kan vervangen, wie fouten ziet, wie nieuwe collega's opvangt en wie steeds de onzichtbare afstemming draagt.

In zorgteams is samenwerking extra belangrijk omdat het werk afhankelijk en veranderlijk is. Patiënten, cliënten en situaties wisselen. Diensten wisselen. Professionals met verschillende achtergronden moeten snel op elkaar aansluiten. Dan maakt het veel uit of mensen elkaar kennen, of zij vragen durven stellen, en of de samenwerkingslast eerlijk verdeeld is.

Psychologische veiligheid is daarbij een basisvoorwaarde. Edmondson en collega's beschrijven dit als het gedeelde gevoel dat je in een team iets kunt zeggen, een vraag kunt stellen of een fout kunt bespreken zonder vernedering of straf. Dat is geen gezelligheid. Het is ook geen vrijbrief voor vrijblijvendheid. Het is de voorwaarde waaronder problemen zichtbaar worden voordat zij groter worden. Teams zonder psychologische veiligheid maken niet per se minder fouten; zij bespreken en melden minder.

Teamvertrouwdheid is de tweede bouwsteen. Huckman, Staats en Upton lieten zien dat teams die eerder met elkaar werkten beter kunnen presteren in fluide werkomgevingen. Bray, Sangal en King vonden in een spoedeisende-hulpcontext dat artsen en verpleegkundigen sneller tot beslissingen kwamen wanneer zij meer eerdere samenwerkingservaring hadden. Pasarakonda en collega's laten in een andere teamcontext zien dat vertrouwdheid kan helpen om verstoringen in teams op te vangen.

De les is niet dat ieder team altijd volledig vast moet zijn. Dat kan in de zorg niet en is ook niet altijd wenselijk. De les is wel dat teamvertrouwdheid een ontwerpvariabele is. U kunt plannen op vaste koppels, herkenbare kernteams, vaste buddyrelaties, duidelijke overdrachten en terugkerende leermomenten. Daarmee verkleint u de kans dat teams telkens opnieuw moeten uitvinden hoe ze samenwerken.

De derde bouwsteen is samenwerkingsbelasting. Cross, Rebele en Grant laten in Harvard Business Review zien dat in veel organisaties een klein deel van de mensen een groot deel van de waardevolle samenwerking draagt: advies, informatie, probleemoplossing, toegang tot anderen, meedenken bij besluiten. In zorgorganisaties zijn dit vaak de senior verpleegkundige, de praktijkopleider, de natuurlijke vraagbaak, de roosteraar-in-de-praktijk of de collega die altijd "even" meekijkt.

Het risico is dat juist deze mensen uitputten. Niet omdat zij ongemotiveerd zijn, maar omdat hun hulp onzichtbaar werk wordt. Wörtler, van de Brake en van der Vegt laten bovendien zien dat uitputting zich via samenwerkingsnetwerken kan verspreiden, vooral wanneer belemmerende stressoren aanwezig zijn. Voor de praktijk betekent dit: kijk niet alleen naar individuele werkdruk, maar ook naar wie steeds als knooppunt in het team fungeert.

Wat u maandag kunt doen:

1. Teken de informele hulpkarta van een team. Naar wie gaan mensen voor roosterproblemen, klinische vragen, incidenten, inwerken en systeemproblemen?
2. Maak mentorschap en vraagbaakwerk zichtbaar in de planning. Als begeleiding belangrijk is, moet er tijd voor staan.
3. Bescherm overdracht en overleg. Een overdracht die steeds wordt onderbroken, is geen overdracht maar een risico.
4. Plan niet alleen op bezetting, maar ook op vertrouwdheid. Zeker bij flexibele schillen helpt het om vaste koppels, terugkerende combinaties en herkenbare buddy's te organiseren.

Waarschuwingssignaal: dezelfde drie mensen zitten in elk overleg, lossen elk incident op, begeleiden elke nieuwe collega en krijgen de meeste appjes op vrije dagen. Dan is samenwerking te afhankelijk van informele dragers.

Hefboom 3 - Werkstress

Niet alle werkstress is hetzelfde. Dat is een belangrijk onderscheid, omdat zorgwerk per definitie momenten kent van druk, complexiteit en emotionele belasting. Die druk hoeft niet altijd schadelijk te zijn. Een complexe casus kan energie vragen en tegelijk professioneel betekenisvol zijn. Een drukke dienst kan zwaar zijn en toch goed voelen als het team voorbereid is, informatie klopt, rollen helder zijn en er daarna herstel mogelijk is.

Anders wordt het wanneer druk vooral uit hindernissen bestaat. Denk aan dubbele registratie, rolonduidelijkheid, slecht werkende systemen, ontbrekende materialen, tegenstrijdige instructies, onduidelijke prioriteiten of telkens moeten kiezen welke goede zorg vandaag niet lukt. Dat soort stress kost energie en haalt motivatie weg.

LePine, Podsakoff en LePine maakten het onderscheid tussen *uitdagende* stressoren en *belemmerende* stressoren bekend. Uitdagende stressoren kunnen onder voorwaarden samengaan met leren, prestatie en motivatie. Belemmerende stressoren blokkeren vooral. Latere nuance is belangrijk: ook uitdagende stress kan schadelijk worden als herstel ontbreekt of de context te lang te zwaar blijft. Tijdsdruk is in de zorg dus niet automatisch "gezond". Het hangt ervan af of die druk gekoppeld is aan betekenisvol werk met voldoende steun, of aan structurele obstructie.

Het Job Demands-Resources model van Demerouti, Bakker, Nachreiner en Schaufeli helpt om dit praktisch te maken. Werkeisen vragen energie. Hulpbronnen, zoals autonomie, steun, feedback, goede systemen en herstelruimte, helpen mensen om met die eisen om te gaan en betrokken te blijven. In de oorspronkelijke studie hingen werkeisen sterk samen met emotionele uitputting, terwijl gebrek aan hulpbronnen samenhang met disengagement. Burn-out is dus niet alleen een persoonlijkheids- of veerkrachtprobleem. Het is voor een belangrijk deel ook een werkontwerpvrage.

De conservation-of-resources-benadering van Hobfoll sluit hierop aan: wanneer mensen hulpbronnen verliezen, kan verlies zichzelf versterken. Wie moe is, heeft minder ruimte om hulp te vragen, te leren, sociaal te investeren of te herstellen. Daarom is vroeg bijsturen vaak eenvoudiger dan laat repareren. Dat betekent niet dat een vroeg gesprek altijd bewezen "beter" is dan een lang reïntegratietraject. Het betekent wel dat terugkerende signalen van verlies serieus genomen moeten worden voordat ze verzuim worden.

Wat u kunt doen:

1. Laat een team drie terugkerende hindernissen of belemmeringen noemen die goede zorg onnodig moeilijk maken.
2. Kies er een die u op korte termijn echt kunt verminderen. Niet alles tegelijk; wel zichtbaar iets.
3. Bescherm herstel na piekbelasting. Een zware dienst is anders wanneer mensen daarna opnieuw ruimte krijgen.

Waarschuwingssignaal: mensen zijn niet alleen moe van de hoeveelheid werk, maar vooral van het gevoel dat zij steeds tegen het systeem moeten werken om goede zorg te leveren.

Begin klein, maar begin bij het werk zelf

De drie hefbomen hoeven niet tegelijk te worden aangepakt. Sterker nog: dat werkt vaak niet. Begin met een team, afdeling of proces waar de spanning zichtbaar is. Kies daarna een heldere diagnosevraag.

Bij motivatie is de vraag: waar hebben mensen te weinig praktische grip, feedback of ruimte om hun vak goed te doen? Bij samenwerking is de vraag: waar is kwaliteit afhankelijk van informele helpers, toevallige vertrouwdheid of overdrachten die steeds onder druk staan? Bij werkstress is de vraag: welke druk hoort bij betekenisvolle zorg, en welke druk is vooral vermijdbare obstructie?

Maak het klein genoeg om te sturen. Kies een indicator die al leeft in de organisatie: vertrek in het eerste jaar, kort verzuim in een team, meldingen over werkdruk, uitval van mentoren, overdrachtsproblemen, of een terugkerende klacht over systemen. Koppel daar een concrete werkontwerpactie aan. Niet "we gaan iets doen aan duurzame inzetbaarheid", maar: "we beschermen de overdracht", "we maken buddywerk roosterbaar", "we schrappen deze dubbele registratie", of "we geven dit team echte regelruimte op de volgorde van het werk".

De volgorde is belangrijk. Begin niet met de vraag welke training, app of campagne beschikbaar is. Begin met de vraag welk onderdeel van het werk de meeste schade veroorzaakt of de meeste ruimte kan opleveren. Daarna pas kiest u een interventie.

Een eenvoudige teamscan

Vraag	Waar u naar zoekt	Eerste actie
Waar lekt motivatie weg?	Veel verantwoordelijkheid, weinig regelruimte; weinig feedback; onduidelijkheid over goed werk.	Herstel een concrete vorm van grip: rooster, taakvolgorde, feedbackmoment of verbeterbesluit.
Waar hangt samenwerking aan te weinig mensen?	Dezelfde helpers, mentoren en probleemoplossers dragen steeds meer informeel werk.	Maak hulpwerk zichtbaar en plan tijd voor begeleiding, overdracht en vraagbaakrollen.
Welke stress is vermijdbare obstructie?	Bureaucratie, slechte systemen, dubbele registratie, rolconflict, onderbrekingen.	Kies een hindernis en haal die aantoonbaar weg in plaats van alleen weerbaarheid te trainen.

Wat dit vraagt van leidinggevend en HR

Voor leidinggevend betekent dit dat duurzame inzetbaarheid dicht bij de dagelijkse werkorganisatie komt te liggen. Niet als extra dossier, maar als manier van kijken naar roosters, overdrachten, teamstabiliteit, inwerken, werkdruk en verbetercapaciteit. De vraag wordt: maken onze keuzes het makkelijker of moeilijker om goed werk vol te houden?

Voor HR betekent het dat inzetbaarheidsbeleid minder generiek kan worden. Een vitaliteitsaanbod voor iedereen is eenvoudiger te organiseren dan werkontwerp per team bespreken, maar vaak minder scherp. HR kan juist waarde toevoegen door teams te helpen diagnosticeren: is dit vooral een motivatieprobleem, een samenwerkingsprobleem of een hindernissenprobleem?

Voor bestuur en management betekent het dat duurzame inzetbaarheid niet alleen in verzuimcijfers zichtbaar wordt. Tegen de tijd dat verzuim stijgt, is vaak al langer motivatie, samenwerking of herstel weggelekt. Wie eerder wil sturen, kijkt naar regelruimte, teamstabiliteit, informele samenwerkingslast, kwaliteit van overdracht, herstel na piekbelasting en de hoeveelheid werk die nodig is om rond slechte systemen heen te werken.

Bronnen als leeswijzer

Deze bronlijst is bedoeld als leeswijzer bij de presentatie, niet als academisch literatuuroverzicht. Neem eventueel contact met mij op als u een bron direct in wilt zien (h.j.van.de.brake@rug.nl).

Duurzame inzetbaarheid

- Van der Klink et al. (2016). Gebruikt voor de brede definitie van duurzame inzetbaarheid als gezond, gemotiveerd en bekwaam kunnen blijven werken in wisselwerking met het werk.

Motivatie en werkontwerp

- Deci en Ryan (2000). Basisbron voor autonomie, competentie en verbondenheid.
- Deci, Olafsen en Ryan (2017). Over autonome motivatie op het werk en de samenhang met welzijn, prestaties en uitputting.
- Hackman en Oldham (1976). Klassiek werkontwerpmodel: autonomie, taakvariatie, taakidentiteit, taakbetekenis en feedback.
- Humphrey, Nahrgang en Morgeson (2007). Meta-analyse van 259 studies; gebruikt voor 43 procent, +24 procent, 40 procent en 16 procent uit de presentatie.

Samenwerking

- Edmondson en Lei (2014); Edmondson en Bransby (2023). Reviews over psychologische veiligheid, leren, voice en prestaties.
- Huckman, Staats en Upton (2009). Teamvertrouwdheid in fluide teams.
- Bray, Sangal en King, "Teams in Crisis: The Effect of Team Familiarity on Performance Under Conditions of Crisis and Uncertainty", Organization Science, DOI 10.1287/orsc.2025.20912. Gebruikt voor de spoedeisende-hulpcijfers over teamvertrouwdheid en beslissingstijd.
- Pasarakonda, Maynard, Schmutz, Lüthold en Grote (2025). Over hoe teamvertrouwdheid negatieve effecten van teamverstoring kan dempen.
- Cross, Rebele en Grant (2016), Harvard Business Review. Praktijkartikel over collaboration overload; gebruikt voor het cijfer dat 3 tot 5 procent van medewerkers 20 tot 35 procent van waardevolle samenwerking draagt.
- Wörtler, van de Brake en van der Vegt (2025). Over verspreiding van emotionele uitputting via samenwerkingsnetwerken, vooral onder belemmerende stressoren.

Werkstress en herstel

- LePine, Podsakoff en LePine (2005). Meta-analyse over uitdagende en belemmerende stressoren.
- Podsakoff, LePine en LePine (2007); Podsakoff et al. (2023). Verdere uitwerking en nuancering van challenge en hindrance stressors.
- Demerouti, Bakker, Nachreiner en Schaufeli (2001). Oorspronkelijke Job Demands-Resources studie; gebruikt voor de 82 procent en 52 procent uit de presentatie.
- Hobfoll et al. (2018) en Halbesleben et al. (2014). Gebruikt voor de gedachte dat verlies van hulpbronnen zichzelf kan versterken en vroeg bijsturen belangrijk is.
- Tims, Bakker en Derks (2012; 2013). Gebruikt als bron voor job crafting als aanvullende strategie dicht bij het werk, niet als vervanging van organisatieverantwoordelijkheid.

Afsluiting

Duurzame inzetbaarheid wordt vaak pas zichtbaar wanneer het misgaat: vertrek, verzuim, uitputting, kwaliteitsproblemen of teams die steeds moeilijker rondkomen. De bronnen achter de presentatie laten zien dat het verstandiger is om eerder te kijken. Niet alleen naar de medewerker, maar naar het werk dat de medewerker elke dag moet doen.

De praktische opdracht is daarmee kleiner en concreter dan het grote woord "duurzame inzetbaarheid" suggereert. Kies een team. Kies een hefboom. Haal een echte hindernis weg, maak een onzichtbare samenwerkingslast zichtbaar, of geef mensen weer praktische grip op goed werk. Daar begint duurzame inzetbaarheid.