

Werkplezier, verzuim en duurzame inzetbaarheid

Waarom jobcoaching relevanter
wordt voor organisaties

VERSIE 1.0

AUTEUR Eric-Jan van Kakerken MSc

MEI 2026



Inhoud



1	Voorwoord	03
2	Managementsamenvatting	05
3	Inleiding	06
4	Arbeidsproblematiek in Nederland	07
4.1	Maatschappelijke context	08
4.2	Personeelstekorten	08
4.3	Werkdruk en ziekteverzuim	09
4.4	Strijd om talent	10
5	Waarom jobcoaching werkt	11
6	De rol van leidinggevend en organisaties	13
7	Praktijkcasus	15
8	Implicaties voor organisaties	17
8.1	Loopbaanproblematiek	18
8.2	Organisatiecultuur	20
9	Conclusies en aanbevelingen	21
10	Literatuurlijst	23

1 Voorwoord

Dagelijks zien organisaties de impact van **werkdruk**, **mentale belasting** en **stijgend ziekteverzuim**. Tegelijkertijd ervaren veel werknemers dat de balans tussen werk, privé en persoonlijke ontwikkeling onder druk staat. Binnen organisaties ontstaat hierdoor een groeiende behoefte aan duurzame inzetbaarheid en effectieve begeleiding van medewerkers.

Vanuit JobBootcamp zien wij in de praktijk dat begeleiding vaak pas wordt ingezet wanneer problemen al zijn geëscaleerd. Medewerkers vallen uit, teams raken overbelast en leidinggevenden ervaren onvoldoende handvatten om tijdig in te grijpen. Traditionele oplossingen blijken in veel gevallen vooral reactief.

Deze whitepaper is geschreven vanuit de overtuiging dat **duurzame inzetbaarheid** vraagt om een meer **preventieve** en **mensgerichte aanpak**. **Jobcoaching** kan hierin een belangrijke rol spelen door werknemers en organisaties praktisch te ondersteunen in functioneren, communicatie, ontwikkeling en werkplezier.

De inzichten in deze whitepaper zijn gebaseerd op praktijkervaring, arbeidsmarktontwikkelingen en onderzoek naar arbeidsproblematiek en duurzame inzetbaarheid. De whitepaper levert hopelijk een bijdrage aan de vermindering van de arbeidsproblematiek.

A photograph of two men standing in front of a large window with white frames. The man on the left is leaning against the window sill, wearing a light grey t-shirt and blue jeans, and holding a white coffee cup. The man on the right is wearing a blue patterned button-down shirt and holding a white coffee cup. Both are smiling and looking towards the camera.

“Duurzame
inzetbaarheid is geen
reactief noodplan, maar
een **preventieve** en
mensgerichte aanpak.”

2 Management samenvatting

De Nederlandse arbeidsmarkt staat onder druk. Personeelstekorten, stijgend psychisch verzuim en toenemende werkdruk zorgen ervoor dat organisaties steeds meer moeite hebben om medewerkers duurzaam inzetbaar te houden. Tegelijkertijd groeit bij werknemers de behoefte aan begeleiding, balans en betekenisvol werk.

Arbeidsproblematiek is niet alleen een individueel vraagstuk, maar hangt ook sterk samen met organisatiecultuur, leiderschap en communicatie. Problemen zoals stress, burn-out, verminderde motivatie en langdurig verzuim ontstaan vaak geleidelijk en worden regelmatig pas zichtbaar wanneer medewerkers al dreigen uit te vallen.

Jobcoaching kan organisaties en coachees ondersteunen bij het versterken van duurzame inzetbaarheid en het voorkomen van uitval. De kracht van jobcoaching ligt in de praktijkgerichte begeleiding en de aandacht voor zowel de werknemer als de werkomgeving. Door coaching direct te koppelen aan dagelijkse werksituaties ontstaat ruimte voor gedragsverandering, betere communicatie en meer zelfregie.

Daarnaast blijkt dat leidinggevendenden een cruciale rol spelen binnen coachingstrajecten. Zij hebben directe invloed op werkdruk, verwachtingen, communicatie en sociale veiligheid. Wanneer leidinggevendenden actief worden betrokken bij begeleidingstrajecten, neemt de kans op duurzame verandering toe.

Belangrijke inzichten uit deze whitepaper

- arbeidsproblematiek vraagt om een integrale aanpak;
- preventie is effectiever dan herstel;
- jobcoaching kan bijdragen aan lager verzuim en behoud van personeel;
- leidinggevendenden zijn essentieel voor duurzame inzetbaarheid;
- organisaties hebben baat bij een bredere en preventieve inzet van jobcoaching.

Voor organisaties betekent dit dat investeren in duurzame inzetbaarheid niet alleen maatschappelijke waarde oplevert, maar ook kan bijdragen aan lagere verzuimkosten, hogere medewerkerstevredenheid en sterker behoud van personeel.

3 Inleiding

Arbeidsproblematiek is de afgelopen jaren steeds zichtbaarder geworden. Werkdruk, mentale belasting en langdurig verzuim hebben grote gevolgen voor werknemers, werkgevers en de maatschappij als geheel. Organisaties worden geconfronteerd met hogere verzuimkosten, personeelstekorten en toenemende druk op teams.

Daarnaast verandert de arbeidsmarkt snel. Van werknemers wordt steeds meer flexibiliteit, zelfstandigheid en aanpassingsvermogen verwacht. Tegelijkertijd groeit de behoefte aan betekenisvol werk, balans en persoonlijke ontwikkeling.

Binnen deze context ontstaat de vraag hoe organisaties medewerkers effectief kunnen ondersteunen. Traditionele interventies richten zich vaak op herstel na uitval, terwijl duurzame inzetbaarheid juist vraagt om vroegtijdige signalering en preventieve ondersteuning.

Jobcoaching biedt mogelijkheden om werknemers praktisch te begeleiden in hun functioneren, communicatie en ontwikkeling binnen de werkomgeving. Tegelijkertijd kan jobcoaching organisaties ondersteunen bij het creëren van duidelijke verwachtingen, betere samenwerking en een veilige werkcultuur. Deze whitepaper beschrijft hoe jobcoaching kan bijdragen aan het verminderen van arbeidsproblematiek en het versterken van duurzame inzetbaarheid binnen organisaties.



"Duurzame inzetbaarheid vraagt om een preventieve en mensgerichte aanpak. Jobcoaching speelt daarin een sleutelrol."

4 Arbeidsproblematiek in Nederland

Arbeidsproblematiek verwijst naar een breed scala aan factoren die het functioneren van werknemers binnen organisaties belemmeren. Dit kan betrekking hebben op fysieke, psychische en organisatorische aspecten van werk (Schaufeli & Taris, 2014). In de context van deze whitepaper ligt de nadruk op werkdruk, ziekteverzuim en verminderde duurzame inzetbaarheid.

Werkdruk ontstaat wanneer taakeisen de belastbaarheid van de werknemer overstijgen, wat kan leiden tot stress en burn-outklachten. Ziekteverzuim, met name wanneer dit langdurig is en een psychische oorzaak heeft, vormt een belangrijke indicator van arbeidsproblematiek (Centraal Bureau voor de Statistiek [CBS], 2025). Daarnaast speelt duurzame inzetbaarheid een centrale rol: het vermogen van werknemers om gezond, gemotiveerd en productief te blijven gedurende hun loopbaan (Van der Klink et al., 2016).

Meer dan een individueel probleem

Arbeidsproblematiek is daarmee geen individueel probleem, maar een samenspel van factoren op individueel, organisatorisch en maatschappelijk niveau. Dit maakt interventies complex en vraagt om een integrale benadering waarin begeleiding, zoals jobcoaching, een rol kan spelen.

Veel organisaties ervaren toenemende druk op hun personeel. De combinatie van personeelstekorten, hoge werkdruk en veranderende verwachtingen zorgt ervoor dat steeds meer werknemers mentale belasting ervaren.

Psychische klachten zoals stress, burn-out en vermoeidheid komen steeds vaker voor en leiden regelmatig tot langdurig verzuim. Daarnaast ontstaat arbeidsproblematiek door mismatch tussen werknemer en functie, onvoldoende ondersteuning vanuit leidinggevenden en een gebrek aan open communicatie binnen teams.

Veranderende verwachtingen op de arbeidsmarkt

Ook de veranderende arbeidsmarkt speelt hierin een belangrijke rol. Organisaties verwachten steeds meer flexibiliteit en aanpassingsvermogen van medewerkers. Tegelijkertijd hebben werknemers behoefte aan stabiliteit, autonomie en werkplezier. Wanneer deze verwachtingen onvoldoende op elkaar aansluiten, kan spanning ontstaan.

"Arbeidsproblematiek is geen individueel vraagstuk, maar het resultaat van de wisselwerking tussen werknemer, organisatie en leidinggevende."

Arbeidsproblematiek beperkt zich bovendien niet alleen tot individuele werknemers. Problemen binnen teams, hoge werkdruk of onvoldoende leiderschap kunnen leiden tot bredere organisatieproblemen, zoals verhoogd verloop, verminderde productiviteit en verslechterde samenwerking.

Van reactief naar preventief

Daarom wordt duurzame inzetbaarheid steeds belangrijker. Organisaties zoeken naar manieren om medewerkers gezond, gemotiveerd en productief te houden. Hierbij verschuift de aandacht steeds meer van reactief verzuimmanagement naar preventieve ondersteuning.

4.1 Maatschappelijke context

De Nederlandse arbeidsmarkt bevindt zich in een fase van structurele spanning, waarbij vraag en aanbod van arbeid langdurig uit balans zijn. Hoewel er recent sprake is van een lichte afkoeling van de arbeidsmarkt, blijft de krapte historisch hoog en heeft deze een structureel karakter. Deze ontwikkeling vormt de bredere context waarbinnen arbeidsproblematiek bij werknemers, werkgevers en verzekeraars kan worden begrepen.

4.2 Personeelstekorten

Een eerste kenmerk van de huidige arbeidsmarkt is de aanwezigheid van structurele personeelstekorten. Deze tekorten zijn niet uitsluitend conjunctureel, maar hangen samen met demografische ontwikkelingen zoals vergrijzing en ontgroening. De uitstroom van oudere werknemers wordt onvoldoende gecompenseerd door de instroom van jongere generaties, terwijl de vraag naar arbeid in sectoren als zorg, techniek, ICT en onderwijs blijft toenemen (Google AI, 2026). Deze tekorten hebben directe maatschappelijke gevolgen, zoals wachttijden in de zorg en capaciteitsproblemen in het onderwijs.

Hoewel de spanning op de arbeidsmarkt recent enigszins is afgenomen, blijft deze in historisch perspectief hoog. Eind 2025 waren er circa 97 vacatures per 100 werklozen, wat wijst op een meer gebalanceerde, maar nog steeds krappe arbeidsmarkt (Google AI, 2026). Tegelijkertijd is sprake van een lichte stijging van de werkloosheid, die naar verwachting oploopt tot circa 4,1% à 4,3% in de komende jaren. Deze ontwikkeling duidt op een verschuiving van extreme krapte naar een meer structurele mismatch tussen vraag en aanbod van arbeid.

Arbeidsmarkt spanning

97

Vacatures per 100 werklozen aan het einde van 2025. Wijst op een aanhoudend krappe arbeidsmarkt.

Verwachte werkloosheid

4,1% - 4,3%

Lichte stijging duidt op een verschuiving naar een structurele mismatch.

4.3 Werkdruk en ziekteverzuim

Een belangrijk gevolg van deze structurele krapte is de **toename** van **werkdruk** en ziekteverzuim. Recente cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek laten zien dat het ziekteverzuim in Nederland relatief hoog blijft. In het eerste kwartaal van 2025 bedroeg het verzuimpercentage 5,8%, terwijl dit in het vierde kwartaal van 2025 circa 5,6% was. In sectoren zoals de gezondheidszorg ligt dit percentage aanzienlijk hoger, met verzuimcijfers boven de 8%.

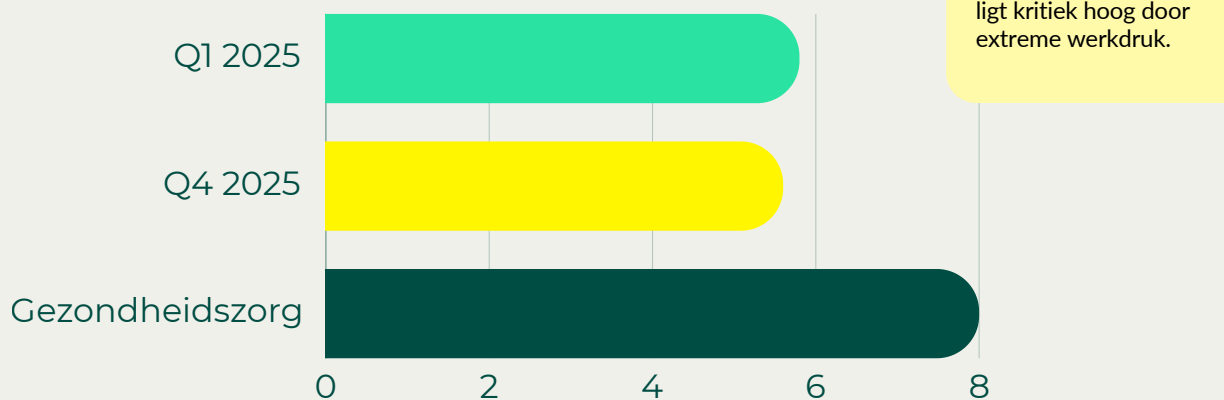
Deze cijfers bevestigen dat uitval door ziekte een structureel probleem vormt binnen organisaties. Naast de omvang van het verzuim is ook de aard ervan relevant. Uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA), uitgevoerd door het Centraal Bureau voor de Statistiek en TNO, blijkt dat psychische klachten een belangrijke rol spelen bij ziekteverzuim.

Hoewel fysieke klachten nog steeds de grootste categorie vormen, behoren psychische klachten zoals stress, overspannenheid en burn-out tot de meest voorkomende oorzaken van langdurig verzuim.

Bovendien geeft circa 22% van de werknemers aan dat hun verzuim geheel of gedeeltelijk werkgerelateerd is. Binnen deze groep wordt werkdruk het vaakst genoemd als belangrijkste oorzaak (circa 27%).

De toename van werkdruk hangt nauw samen met de structurele tekorten op de arbeidsmarkt. Minder personeel moet hetzelfde werk verrichten, wat leidt tot hogere belasting en minder herstel-mogelijkheden voor werknemers. Daarnaast spelen bredere maatschappelijke factoren een rol, zoals de combinatie van werk en mantelzorg en de vervaging van grenzen tussen werk en privé. Deze ontwikkelingen hebben een negatieve invloed op de duurzame inzetbaarheid van werknemers.

Trend ziekteverzuim 2025



> 8%

Het verzuimpercentage in de **gezondheidszorg** ligt kritiek hoog door extreme werkdruk.

4.4 Strijd om talent

Een andere belangrijke ontwikkeling is de verschuiving in de zogenoemde 'strijd om talent'. Waar werkgevers voorheen een dominante positie hadden, is de machtsbalans verschoven richting werknemers. Kandidaten hebben meer **keuzemogelijkheden** en **stellen hogere eisen aan hun werk**, bijvoorbeeld op het gebied van flexibiliteit, autonomie en zingeving (Google, 2026).

Organisaties zijn daardoor genooddaakt om meer te investeren in het behoud en de ontwikkeling van personeel. Dit uit zich onder meer in een toenemende focus op vaardigheden in plaats van uitsluitend formele diploma's, evenals in initiatieven gericht op bij- en omscholing. Tegelijkertijd verandert de manier waarop arbeid wordt georganiseerd. Technologische ontwikkelingen, zoals de inzet van kunstmatige intelligentie in recruitmentprocessen, zorgen voor een verschuiving van een 'war for talent' naar een 'war for matching' (Google, 2026). Deze ontwikkeling benadrukt het belang van een goede afstemming tussen persoon en functie en vergroot de noodzaak van begeleiding bij loopbaanontwikkeling.

Ook vanuit beleids- en uitvoeringsperspectief neemt de druk toe. Organisaties zoals het UWV signaleren een toename van complexe verzuim- en arbeidsongeschiktheidsdossiers, mede door de groei van psychische klachten en langdurige uitval. Dit leidt tot hogere kosten voor werkgevers en verzekeraars en vergroot de noodzaak van effectieve interventies gericht op preventie en **duurzame inzetbaarheid**.

Thema	Klassieke benadering (war for talent)	Moderne benadering (war for matching)
Machtsbalans	Werkgever is dominant, stelt harde eisen	Werknemer stelt eisen aan autonomie & flexibiliteit
Focus selectie	Formele diploma's en cv-historie	Vaardigheden (skills), potentieel en cultuur-fit
Inzet van tech	Handmatige screening en vacaturepushing	AI-gestuurde matching & begeleiding van loopbaanontwikkeling
UWV / verzuim	Focus op administratieve afhandeling en dossier	Focus op preventie, omscholing en duurzame inzetbaarheid

5 Waarom jobcoaching werkt

Jobcoaching kan hierin een relevante rol spelen, doordat het zich richt op het versterken van deze verbinding en het op maat ondersteunen van werknemers in hun functioneren binnen de arbeidscontext. De begeleiding vindt plaats in de context van de dagelijkse praktijk, waardoor coaching direct toepasbaar en herkenbaar wordt.

Een belangrijk voordeel van jobcoaching is dat ondersteuning maatwerk biedt. Iedere werknemer heeft andere kwaliteiten, uitdagingen en ondersteuningsbehoeften. Door aan te sluiten bij de individuele situatie ontstaat ruimte voor duurzame gedragsverandering.

Werkdruk	Omgaan met hoge taaklast en herstel van balans.
Communicatie	Verbeteren van contact met collega's en leidinggevenden.
Zelfvertrouwen	Vergroten van eigen regie en zelfredzaamheid.
Structuur	Structureren van werkzaamheden en prioriteiten.
Re-integratie	Begeleiding bij terugkeer na ziekteverzuim.
Conflicten	Ondersteuning bij arbeidsconflicten
Verandering	Omgaan met organisatorische of functiewijzigingen.
Loopbaan	Oriëntatie op een nieuwe werkomgeving of functie.

Daarnaast richt jobcoaching zich niet uitsluitend op de werknemer, maar ook op de werkomgeving. Veel arbeidsproblematiek ontstaat namelijk in de interactie tussen medewerker, leidinggevende en organisatie. Door aandacht te besteden aan communicatie, verwachtingen en samenwerking kan jobcoaching bijdragen aan een veiligere en productievere werkomgeving.

De praktijkgerichte aanpak maakt jobcoaching laagdrempelig en concreet. Werknemers kunnen vaardigheden direct toepassen in hun dagelijkse werkzaamheden, waardoor veranderingen beter beklijven.

Tegelijkertijd biedt jobcoaching ruimte voor preventie. Door vroegtijdig signalen van overbelasting, stress of mismatch te herkennen, kunnen problemen worden aangepakt voordat langdurige uitval ontstaat.

De whitepaper gaat impliciet uit van de effectiviteit van jobcoaching als interventie bij arbeidsproblematiek. Dat is niet vanzelfsprekend. De impact van jobcoaching is sterk afhankelijk van contextfactoren zoals organisatiecultuur, leiderschap en bereidheid van werkgevers om structurele veranderingen door te voeren. Als jobcoaching wordt ingezet als 'symptoombestrijding' zonder onderliggende organisatieproblemen aan te pakken, blijft het effect beperkt. Daarnaast is het bewijs voor effectiviteit vaak contextspecifiek en niet altijd generaliseerbaar. Een kritische benadering van aannames en een duidelijke afbakening van causaliteit zijn daarom essentieel.



Medewerker

Directe, praktijkgerichte toepassing van vaardigheden op de werkvloer. Verhoogt de motivatie en verlaagt de drempel tot verandering.

Leidinggevende

Afstemming van verwachtingen en verbetering van onderlinge communicatie om misverstanden of overbelasting vroegtijdig te tackelen.

Organisatie

Creëren van een veilige, ondersteunende cultuur waarin structurele knelpunten openlijk kunnen worden aangepakt.

6 De rol van leidinggevendenden en organisaties

Leidinggevendenden spelen een belangrijke rol in werkplezier, motivatie en duurzame inzetbaarheid. Zij hebben directe invloed op werkdruk, communicatie, verwachtingen en sociale veiligheid binnen teams.

Binnen coachingstrajecten is het daarom belangrijk om leidinggevendenden actief te betrekken. Dit betekent niet dat leidinggevendenden mede-coach worden, maar wel dat zij onderdeel zijn van de ondersteunende context rondom de werknemer.

De 5 rollen van de betrokken leidinggevende

1 Doelen uitlijnen

Gezamenlijke afstemming: Zorg dat de doelen van het coachingstraject en de doelstellingen op de werkvloer naadloos op elkaar aansluiten.

2 Evaluatie & feedback

Samen reflecteren: Regelmatige, gestructureerde evaluatiemomenten tussen coach, medewerker en manager.

3 Communicatie-brug

Drempels verlagen: Actieve ondersteuning bij de dagelijkse communicatie binnen het team.

4 Vroegtijdige signalering

Preventie op de vloer: Het tijdig herkennen van signalen van overbelasting of stress.

5 Verwachtingsmanagement

Duidelijkheid biedt rust: Het scheppen en bewaken van heldere kaders en voorspelbare werkafspraken.



Wanneer leidinggevenden betrokken zijn bij coachingstrajecten ontstaat meer samenhang tussen begeleiding en dagelijkse praktijk. Hierdoor neemt de kans op duurzame verandering toe. Tegelijkertijd brengt dit ook uitdagingen met zich mee. Wanneer een leidinggevende vertrekt, kan dit impact hebben op een coachingstraject. Voor werknemers die behoefte hebben aan structuur en voorspelbaarheid kan dit leiden tot onzekerheid of terugval.

Om hiermee om te gaan is het belangrijk dat coaching niet afhankelijk wordt van één persoon. Werkafspraken, ondersteuningsbehoeften en communicatievoorkeuren moeten daarom goed worden vastgelegd en breder worden gedragen binnen de organisatie.

Daarnaast kan de jobcoach ondersteuning bieden tijdens overgangsperiodes door verwachtingen opnieuw af te stemmen en de werknemer te begeleiden in de verandering.

Duurzame inzetbaarheid vraagt uiteindelijk niet alleen om individuele begeleiding, maar ook om organisaties die investeren in goed leiderschap, open communicatie en preventief beleid.

Jobcoaching wordt vaak gepresenteerd als individuele begeleiding, terwijl succes in werkelijkheid sterk afhankelijk is van organisatiestructuren en continuïteit. Dat maakt jobcoaching kwetsbaar. Wisselingen van leidinggevenden, financieringsconstructies en beperkte schaalbaarheid kunnen de effectiviteit snel ondermijnen.

De paradox van de leidinggevende

DE KRACHT

Duurzame verandering

Samenhang met de praktijk: Wanneer de leidinggevende actief betrokken is, sluit de coaching direct aan op de dagelijkse realiteit. Gedragsverandering beklijft hierdoor vele malen beter.

HET RISICO

De kwetsbaarheid

De impact van verloop: vertrekt de leidinggevende? Dan wankelt het traject. Voor medewerkers die behoefte hebben aan structuur, leidt dit direct tot onzekerheid en terugval.

DE OPLOSSING

Hoe los je deze paradox op?

Om de paradox te doorbreken, moet je de steunstructuur loskoppelen van het individu. Door werkafspraken, communicatievoorkeuren en ondersteuningsbehoeften breed vast te leggen in de organisatie, zorg je dat het fundament blijft staan, óók als de manager vertrekt. Zo verschuift de verantwoordelijkheid van één unieke persoon naar de organisatiestructuur zelf.

7 Praktijkcasus

Deze praktijkcase verschaft inzicht in hoe jobcoaching daadwerkelijk impact heeft op meerdere niveaus. Een vrouwelijke buschauffeur uit een grote organisatie krijgt een schriftelijke waarschuwing van haar teamleider: **'door jouw ziekteverzuim kan ik je de hand niet meer boven het hoofd houden.'** Hieraan vooraf gaat een combinatie van aanhoudende uitdagende omstandigheden, privé en zakelijk:

De situatie: een stapeling van impact

- **Privé-crisis:** echtscheiding & schuldsanering.
- **Zorgtaken:** chronisch zieke vader (mantelzorg) & dochter met ADHD.
- **Fysieke tegenslag:** auto-ongeval met gerelateerde blessure.
- **Werkdruk:** conflict op de werkvloer & heftige dienstregeling.
- **Communicatiekloof:** miscommunicatie en gebrek aan erkenning op de werkvloer,
- **Verzuim:** ziekteverzuim door andere redenen.

De werknemer is een sterke, intelligente vrouw met een groot doorzettings- en incasseringsvermogen. Uit haar relaas lijkt een aantal omstandigheden botte pech en dat met name de communicatie met en erkenning door haar leidinggevende aandacht behoeven.

Zij krijgt ondersteuning van een ambulant en een eerstelijns psycholoog. Haar leidinggevende biedt jobcoaching aan, daarvoor is het bedrijf verzekerd bij een zorgverzekeraar. Zij besluit hiervan gebruik te maken.

In samenwerking met de organisatie wordt een coachingstraject gestart.

Tijdens het traject werd gewerkt aan haar communicatie, structuur en het versterken van zelfregie. Na een aantal jobcoachsessies schrijft zij haar teamleider, als interventie op advies van haar jobcoach, een keurige mail waarin zij terug- en vooruitblik op haar verzuimperiode en toekomst. Zij erkent de lastige positie van haar werkgever en toont tegelijkertijd haar ongelukkige omstandigheden, voortdurende welwillendheid en goede trouw aan.

Haar direct leidinggevende is hiermee zeer content en kan met de mail het management perspectief bieden. Na een verzuimarme periode van enkele maanden en terugkerende mails waarin zij evenwichtig de stand van zaken communiceert (elk kwartaal) is de relatie met haar baas en zijn sociale steun aan haar blijvend verbeterd en is zij weer duurzaam inzetbaar.

De samenwerking met deze coachee verliep zeer soepel. Haar duidelijke hulpvraag en de afwezigheid van schroom van haar zijde over haar situatie was hierbij van grote betekenis. Daarnaast vonden regelmatig afstemmingsmomenten plaats tussen werknemer, leidinggevende en jobcoach.

Door duidelijke afspraken en betere communicatie ontstond meer rust en vertrouwen. De medewerker hervond werkplezier en bleef inzetbaar binnen de organisatie. Coachee is na het behandeltraject (terecht) trots op zichzelf, is zelfverzekerder, is inmiddels uit de schuldsanering en heeft een budgetbuddy. De flexibele dienstregeling blijft veel van haar vragen, maar daartoe is zij bereid.

Voor de werkgever betekende dit behoud van een ervaren medewerker en vermindering van het risico op langdurig verzuim. De casus laat zien dat tijdige begeleiding niet alleen waardevol is voor werknemers, maar ook voor organisaties.

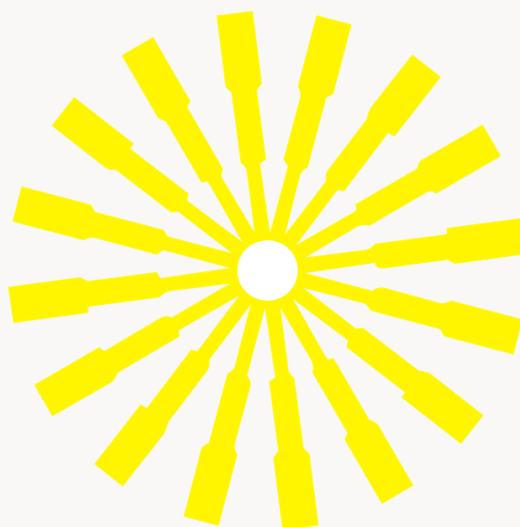
De kracht van proactieve communicatie

De jobcoach adviseerde een simpele, maar doeltreffende interventie: een transparante status-update per mail naar de teamleider.

Wat deze mail teweegbracht:

- 1. Erkenning van het werkgeversperspectief.*
- 2. Inzicht in de persoonlijke en medische situatie.*
- 3. Bevestiging van loyaliteit en goede trouw.*

Resultaat: *De teamleider kreeg direct een constructief handvat om richting het hoger management te communiceren.*



8 Implicaties voor organisaties

De inzet van jobcoaching biedt organisaties kansen om preventiever te werken aan duurzame inzetbaarheid.

Door coaching breder in te zetten kunnen problemen eerder worden gesignaleerd en aangepakt. Dit kan bijdragen aan:

- lager ziekteverzuim;
- behoud van personeel;
- betere samenwerking;
- hogere medewerkerstevredenheid;
- versterking van duurzame inzetbaarheid.

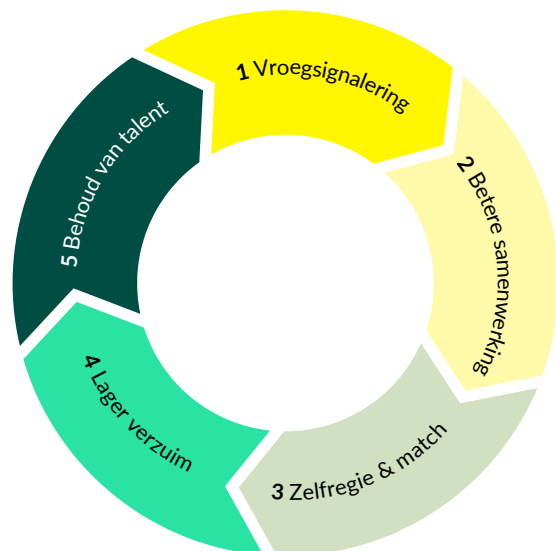
Daarnaast kan jobcoaching organisaties ondersteunen bij veranderende arbeidsmarktontwikkelingen. In een arbeidsmarkt waarin behoud van personeel steeds belangrijker wordt, groeit de behoefte aan begeleiding die niet alleen gericht is op prestaties, maar ook op welzijn en ontwikkeling.

Verbreiding van jobcoaching vraagt wel om investering in begeleiding, samenwerking en kwaliteitsborging. Tegelijkertijd kan preventieve ondersteuning uiteindelijk leiden tot lagere maatschappelijke en organisatorische kosten.

Voor werkgevers en verzekeraars biedt dit kansen om meer te investeren in preventie en duurzame inzetbaarheid in plaats van uitsluitend in herstel na uitval.

Het vliegwieleffect

Elke stap versterkt de volgende stap, waardoor de organisatie automatisch momentum opbouwt op preventie.



8.1 Loopbaanproblematiek

Naast werkdruk en verzuim speelt loopbaanproblematiek een belangrijke rol binnen arbeidsproblematiek.

Loopbaanproblematiek verwijst naar situaties waarin er sprake is van een mismatch tussen de werknemer en het werk of van stagnatie in ontwikkeling en perspectief.

Een belangrijke factor is de **afstemming tussen vaardigheden en functie**. Wanneer werknemers onvoldoende aansluiten bij de eisen van hun werk kan dit leiden tot stress, onzekerheid en verminderde prestaties. Tegelijkertijd kan onderbelasting, waarbij werknemers onvoldoende worden uitgedaagd, leiden tot demotivatie en disengagement.

De veranderende arbeidsmarkt versterkt deze problematiek. Door technologische ontwikkelingen en verschuivingen in sectoren veranderen functie-eisen snel. Werknemers moeten zich continu aanpassen en ontwikkelen om inzetbaar te blijven. Dit vraagt om een hoge mate van flexibiliteit en leervermogen.

Van werven naar matchen

Daarnaast speelt zingeving een steeds grotere rol. Werknemers hechten meer waarde aan betekenisvol werk, persoonlijke ontwikkeling en verlof.

Wanneer deze elementen ontbreken, neemt de kans op ontevredenheid en uitval toe.

Dit sluit aan bij de verschuiving van een 'war for talent' naar een 'war for matching', waarbij de nadruk ligt op de juiste match tussen persoon en werk (UWV, 2025).

Mobiliteit en organisatiedruk

Een ander aspect van loopbaanproblematiek is beperkte arbeidsmobiliteit. Werknemers blijven soms te lang in een functie die niet meer past, bijvoorbeeld door onzekerheid of gebrek aan alternatieven. Dit kan leiden tot langdurige ontevredenheid en uiteindelijk tot uitval.

Loopbaanproblematiek heeft niet alleen gevolgen voor individuele werknemers, maar ook voor organisaties. Een slechte match leidt tot lagere productiviteit, hogere uitstroom en een grotere druk op teams. Het bevorderen van loopbaanontwikkeling en mobiliteit is daarom een belangrijk onderdeel van het verminderen van arbeidsproblematiek.

"We bewegen van een 'War for Talent' naar een 'War for Matching'. Duurzame inzetbaarheid draait niet meer alleen om presteren, maar om de juiste afstemming tussen de mens, de rol en zingeving."
(UWV, 2025)

De risicomatrix van loopbaanproblematiek

"Een verkeerde functiematch kost meer dan alleen motivatie: het is de snelste route naar een stilzwijgende bore-out of een kostbare burn-out."

	Slechte match / weinig zingeving	Goede match / veel zingeving
Hoge belasting	Risico op Burn-out <i>Stress, angst en fysieke / mentale uitval</i>	Prestatiedruk <i>Hoge output, risico op overbelasting zonder herstel</i>
Lage belasting	Risico op Bore-out <i>Onderbelasting, demotivatie en disengagement</i>	Duurzame Inzetbaarheid <i>Werkplezier, groei en wendbaarheid</i>



8.2 Organisatiecultuur

Organisatiecultuur vormt een belangrijke, maar vaak onderschatte factor in arbeidsproblematiek. Cultuur bepaalt in belangrijke mate hoe werk wordt ervaren, hoe met problemen wordt omgegaan en welke gedragingen worden gestimuleerd of juist ontmoedigd. In organisaties met een hoge prestatiedruk en weinig ruimte voor fouten ontstaat een verhoogd risico op stress en uitval. Werknemers voelen zich minder vrij om problemen bespreekbaar te maken, waardoor signalen van overbelasting te laat worden herkend. Dit kan leiden tot escalatie van klachten en uiteindelijk tot verzuim.

Impact van leiderschap

Daarnaast speelt leiderschap een cruciale rol. Leidinggevers hebben invloed op werkdrukverdeling, communicatie en ondersteuning. Onderzoek laat zien dat gebrek aan sociale steun van leidinggevers een belangrijke risicofactor is voor werkstress (Schaufeli & Taris, 2014). Een positieve organisatiecultuur daarentegen kan een beschermende factor zijn. Kenmerken hiervan zijn onder andere open communicatie, vertrouwen, aandacht voor welzijn en ruimte voor ontwikkeling. In dergelijke omgevingen is de kans groter dat problemen vroegtijdig worden gesignaleerd en aangepakt.

Kansen voor een integrale aanpak

Ook de manier waarop organisaties omgaan met verzuim en inzetbaarheid is onderdeel van de cultuur. Wanneer verzuim wordt benaderd als individueel falen, kan dit leiden tot stigmatisering en vermijding. Een meer ondersteunende benadering, waarin aandacht is voor onderliggende oorzaken, draagt bij aan effectievere oplossingen. Tot slot speelt cultuur een rol in de implementatie van interventies. Zelfs effectieve interventies, zoals jobcoaching, hebben beperkte impact wanneer de organisatiecontext niet ondersteunend is. Dit onderstreept het belang van een integrale benadering van arbeidsproblematiek, waarin zowel individuele als organisatorische factoren worden meegenomen.

Bij het beschrijven van arbeidsproblematiek vanuit bestaande modellen en statistieken bestaat het risico van oversimplificatie. In de praktijk zijn causaliteiten vaak minder lineair: hoge werkdruk leidt niet altijd tot verzuim, en niet alle verzuim is werkgerelateerd. Bovendien ligt de nadruk sterk op psychische belasting, terwijl fysieke belasting in sommige sectoren nog steeds dominant is. Sectorspecifieke verschillen en individuele variatie dienen voldoende te worden meegenomen waarbij een te sterke focus op generieke trends dient te worden vermeden.

Nuance in de praktijk

Verzuim is zelden lineair. Hoge werkdruk leidt niet automatisch tot verzuim, en niet alle verzuim is werkgerelateerd. Zorg daarom voor maatwerk waarin zowel psychische als fysieke belasting per sector en individu worden gewogen.

9 Conclusie en aanbevelingen

Werkdruk, ziekteverzuim, loopbaanproblematiek en organisatiecultuur blijken nauw met elkaar samen te hangen en elkaar wederzijds te beïnvloeden. Met name de toename van psychische belasting en langdurig verzuim vormt een belangrijke uitdaging voor organisaties (Centraal Bureau voor de Statistiek [CBS], 2025; CBS & TNO, 2024). Tegelijkertijd laat de huidige arbeidsmarkt zien dat de druk op organisaties om personeel duurzaam inzetbaar te houden alleen maar toeneemt (UWV, 2025).

Arbeidsproblematiek vraagt om een integrale en mensgerichte aanpak. Werkdruk, mentale belasting en verzuim zijn niet alleen individuele vraagstukken, maar hangen sterk samen met organisatiecultuur, leiderschap en communicatie.

Van reactieve uitval naar preventieve win-win

Jobcoaching kan een belangrijke bijdrage leveren aan duurzame inzetbaarheid door werknemers en organisaties praktisch te ondersteunen in functioneren, communicatie en ontwikkeling.

De grootste meerwaarde ontstaat wanneer jobcoaching niet uitsluitend reactief wordt ingezet, maar juist ook preventief.

Voor organisaties liggen er kansen in:

- vroegtijdige ondersteuning van medewerkers;
- actieve betrokkenheid van leidinggevenden;
- investeren in duurzame inzetbaarheid;
- het creëren van open en veilige werkculturen.

Voor werknemers kan jobcoaching bijdragen aan meer zelfvertrouwen, betere communicatie en meer werkplezier.

De arbeidsmarkt van de toekomst vraagt om organisaties die niet alleen sturen op prestaties, maar ook investeren in duurzame ontwikkeling en welzijn van medewerkers.

De randvoorwaarden voor echt effect

Jobcoaching is geen op zichzelf staande oplossing is. De effectiviteit ervan is sterk afhankelijk van de organisatiecontext, waaronder factoren zoals werkdruk, leiderschap en cultuur. Wanneer deze onderliggende factoren niet worden aangepakt, blijft de impact van jobcoaching beperkt.

Samenvattend kan worden gesteld dat jobcoaching een waardevol instrument is binnen een bredere aanpak van arbeidsproblematiek. Het draagt met name bij aan het versterken van vaardigheden, zelfregie en de aansluiting tussen werknemer en werk. De grootste meerwaarde ontstaat wanneer jobcoaching wordt ingezet als onderdeel van een integrale en preventieve strategie gericht op duurzame inzetbaarheid.

"Jobcoaching is geen **wondermiddel** voor een cultuurprobleem. De echte **kracht** ontstaat pas wanneer preventieve coaching onderdeel wordt van de **organisatiestructuur**."

10 Literatuurlijst

- Bond, G.R., Drake, R. E., & Becker, D.R. (2020). An update on Individual Placement and Support. *World Psychiatry*, 19(3), 390–391. <https://doi.org/10.1002/wps.20784>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2025). Ziekteverzuim werknemers 2025.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2025). Ziekteverzuim neemt toe in eerste kwartaal 2025.
- Centraal Bureau voor de Statistiek & TNO. (2024). Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA).
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2025). Ziekteverzuim werknemers 2025.
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Drake, R.E., Bond, G.R., & Becker, D.R. (2012). *Individual Placement and Support: An evidence-based approach*. Oxford University Press.
- Google. (2026). Arbeidsmarktanalyse Nederland [AI-gegenereerde inhoud].
- Houtman, I., & Bakker, A. (2018). Psychosociale arbeidsbelasting en werkstress. In W. Schaufeli & A. Bakker (Eds.), *De psychologie van arbeid en gezondheid* (pp. 115–138). Bohn Stafleu van Loghum.
- Miller, G.E. (1990). The assessment of clinical skills/competence/performance.
- *Academic Medicine*, 65(9), S63–S67. <https://doi.org/10.1097/00001888-199009000-00045>
- Noloc. (2023). Beroepsprofiel jobcoach. Noloc, beroepsvereniging voor loopbaanprofessionals en jobcoaches.
- Noloc. (z.d.). Supported Employment: Wat is dat eigenlijk? van <https://www.noloc.nl>
- Schaufeli, W.B., & Taris, T.W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health. In G.F. Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43–68). Springer.
- TNO. (2023). *Werkdruk en stress: Cijfers en trends in Nederland*. TNO.
- Van der Klink, J.J.L., et al. (2016). *Duurzame inzetbaarheid: definities en concepten*.
- UWV. (2025). *Arbeidsmarktprognose 2025–2027*. UWV
- Van der Klink, J.J.L., Bültmann, U., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Zijlstra, F.R.H., Abma, F.I., Brouwer, S., & Van der Wilt, G.J. (2016). *Duurzame inzetbaarheid: Definities, conceptualisering en implicaties*. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 32(1), 5–19.



Van reactieve uitval naar preventieve groei.

JobBootcamp helpt organisaties en medewerkers bij het vergroten van zelfregie, duurzame inzetbaarheid en werkplezier. Wil jij verzuim niet langer achteraf oplossen, maar preventief voorkomen binnen jouw organisatie?

Zet vandaag de eerste stap

Benieuwd wat een traject op maat voor jouw organisatie kan betekenen? Neem direct contact met ons op voor een vrijblijvend adviesgesprek of plan een afspraak in.

jobbootcamp.nl

info@jobbootcamp.nl

Bredaseweg 108A, 4902 NS Oosterhout

Liever direct iemand spreken?

030 227 0396

06 4221 1557