



BibliotheekWerk

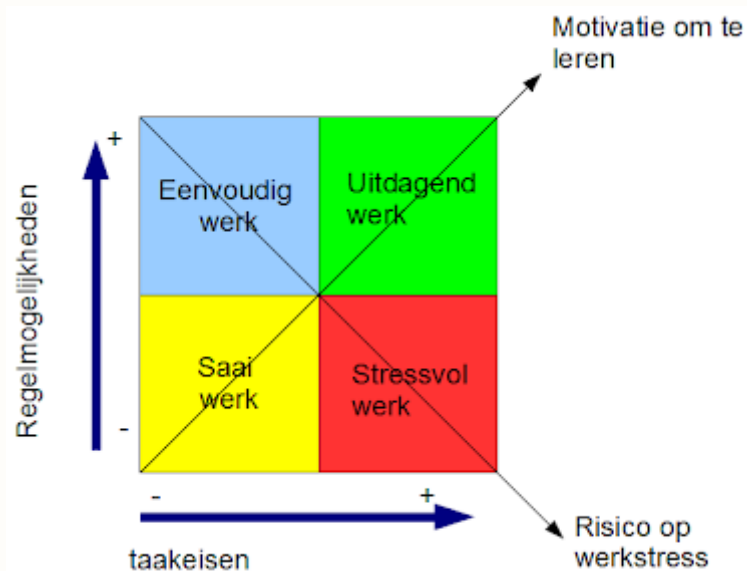
Balansmodellen samengevat

In dit document wordt een aantal belangrijke balansmodellen, die van belang zijn als het om werkstress gaat, samengevat. Deze modellen worden veel gebruikt of in de wetenschappelijke literatuur aangehaald. Voor meer informatie wordt verwezen naar de betreffende vakliteratuur over deze modellen.

1. Job Demand Control Model
2. Job Demand Resources Model
3. WEB model
4. Belasting-Belastbaarheidsmodel

1. Demand Control Model (Karasek, 1979)

Een van de eerste modellen, en behorend tot de absolute basis van latere modellen van werkbeleving, is het Job-Demand-Control-Model van Robert Karasek uit 1979. Het model richtte zich in eerste instantie uitsluitend op werkkenmerken. Dit maakt het model zeer overzichtelijk.



Job Demand-Control Model, Karasek (eerste versie uit 1979)

De kern van de theorie van Karasek heeft betrekking op het interactieve effect van *psychologische taakeisen* en *regelmogelijkheden*. Overspannen worden we niet van de problemen die we tijdens de

uitvoering van ons werk tegenkomen. Het oplossen van dergelijke problemen vormt in hoge mate de uitdaging van ons werk. Overspannen worden we wanneer de organisatie van het werk ons niet de mogelijkheden biedt om de problemen op te lossen. Als er hoge taakeisen worden gesteld, en er zijn onvoldoende mogelijkheden om hier adequaat mee om te gaan, ontstaat dus strain, een ongezonde situatie. Ook de situatie waarin (te) weinig taakeisen worden gesteld, is overigens ongezond.

Het ongezonde effect van strain kan worden verminderd door sociale steun. Deze factor is later (1990) toegevoegd aan het model door Karasek en Theorell. Ondersteuning door chefs of collega's speelt een belangrijke rol bij het tegengaan of verminderen van (stress)klachten die voortvloeien uit een te hoge (of een te lage) werkdruk. Naast de factor sociale steun spelen ook individuele persoonskenmerken een rol in deze relatie. In haar proefschrift beschrijft van der Doef (2000) dat ook persoonskenmerken van invloed zijn op de uitkomstmaten. Deze missen in het model van Karasek. Heel expliciet worden deze kenmerken niet genoemd door Karasek.

Het model laat zien dat de meest gezonde werkdruk ontstaat, in een situatie waarin hoge eisen worden gesteld, en waarin men tevens de mogelijkheid heeft om goed met deze taakeisen om te gaan (mogelijkheden). Mensen hebben hoge taakeisen nodig om te kunnen leren van hun werk en hun vaardigheden te gebruiken. Mogelijkheden stellen mensen in staat om aan die hoge taakeisen te voldoen. Mogelijkheden zijn daarnaast een noodzakelijke voorwaarde voor leren: ze stellen ons in staat zelf de beste werkstrategie te ontwikkelen, te verfijnen of te veranderen. Er is dan sprake van uitdagend werk.

Voorbeelden van de vier verschillende soorten werk die uit het JDC-model zijn af te leiden zijn genoemd door Kompier in Marcelissen (1991):

- Saai werk is werk waarin weinig taakeisen worden gesteld en waarin men weinig mogelijkheden heeft. Een voorbeeld hiervan is het werk van een operator in de procesindustrie. Deze werknemer heeft een passieve taak: hij moet allerlei wijzertjes in de gaten houden op een beeldscherm. Indien er zich afwijkingen van de normwaarden voordoen, mag deze persoon niet zelf ingrijpen.
- Overbelastend werk is zwaar werk met weinig mogelijkheden. Overbelastend is het werk van de inpakster in een koude fabriekshal. Aan haar worden zeer hoge eisen gesteld, de band gaat in hoog tempo rond en ze moet snel allerlei beslissingen nemen over de kwaliteit van de producten. Ze heeft nauwelijks mogelijkheden in haar werk. Ze kan het tempo van de band niet zelf variëren, kan de temperatuur op haar werkplek niet aanpassen aan haar wensen, moet toestemming vragen om het toilet te bezoeken, etc.
- Eenvoudig werk is werk met een lage werkdruk en met veel mogelijkheden. Een voorbeeld hiervan is een zangeres die zojuist een lucratief tienjaren contract heeft afgesloten met een platenfirma. Daarin staat dat zij elke twee jaar een album moet opnemen en vrij is dat geheel op haar eigen wijze te doen.
- Uitdagend en dynamisch werk is zwaar in combinatie met veel mogelijkheden. Een voorbeeld is de interim manager van een groot bedrijf. Indien bedrijven te kampen hebben met ernstige (re)organisatie problemen kan een beroep worden gedaan op deze man. Hij spant zich dan voor meer dan 100% in om de ingewikkelde materie te ontwarren en tot een voor alle partijen aanvaardbare oplossing te komen. Daarbij stelt hij echter altijd als eis dat hij daarbij volstrekte vrijheid van handelen en een meer dan riant salaris krijgt.

Hoewel het model dus zeker niet volledig is, is juist deze eenvoud het grote pluspunt van het model. Het is zo kort en bondig, dat het zeer robuust is.

Literatuurverwijzingen:

Dhondt, S. (2012). Sociale Innovatie, voorwaarde voor een Duurzame Economie. Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder gasthoogleraar aan de Faculteit Sociale Wetenschappen van de Katholieke Universiteit Leuven.

Doef, M.P. van der (2000). The Job Demand-Control (-Support) model: from the past to the future.

Proefschrift Universiteit Leiden.

Karasek, R, Theorell, T. (1990). Healthy Work: stress, productivity, and the reconstruction of working life, Basic Books.

Kompier, M.A.J. en Marcelissen, F.H.G. (1991). *Handboek werkstress, systematische aanpak voor de bedrijfspraktijk*, Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA, Amsterdam.

2. Job-Demand-Resources Model (Bakker en Demerouti)

Het Job Demand Resources Model (JD-R model) van bevlogenheid is begin deze eeuw ontwikkeld als een van de verschijningsvormen van de positieve psychologie. Nadat decennialang vooral ingezoomd werd op negatieve aspecten van werken (welzijnsrisico's, werkstress, burnout, etc) was deze positieve psychologie stroming een verademing voor iedereen die een beetje optimistisch in het leven wenst te staan.

De kern van het JD-R model is zoals gezegd bevlogenheid. Daarmee onderscheidt het zich van modellen die in de jaren daarvoor populair waren, en vooral ingingen op arbeidstevredenheid. Bevlogenheid zou bovendien een minder algemeen construct zijn dan arbeidstevredenheid. Arbeidstevredenheid bestaat uit een affectieve en een cognitieve component. De affectieve component betreft het algemene positieve of negatieve gevoel met betrekking tot het werk, de cognitieve component betreft overtuigingen of gedachten over het werk. Bevlogenheid ligt dichterbij tegen het werk zelf aan. Bevlogenheid lijkt ook meer samen te hangen met daadwerkelijke taakuitvoering. Bevlogenheid bestaat uit:

- fysieke component (vitaliteit)
- emotionele component (toewijding)
- cognitieve component (absorptie)

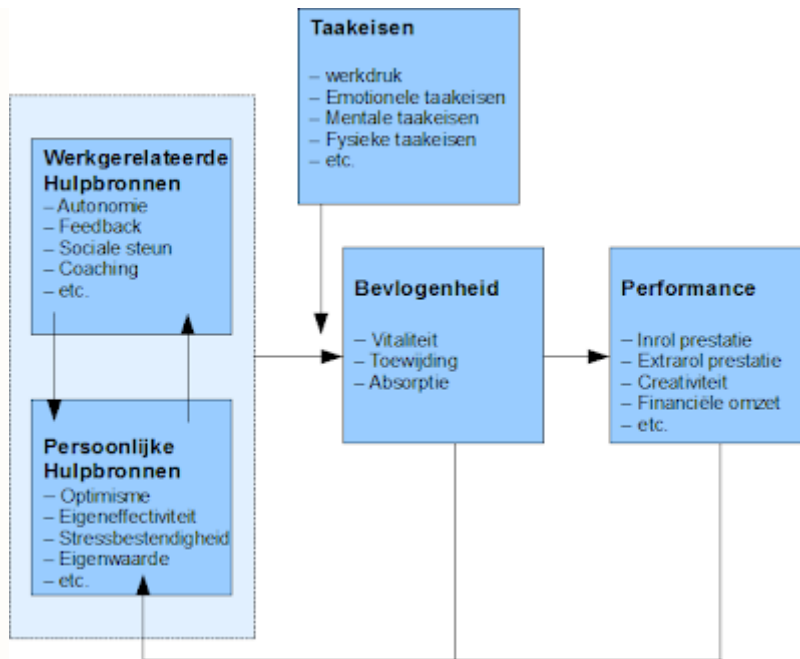
Wanneer de werkomstandigheden in orde zijn, is men waarschijnlijk wel tevreden, maar daarom geraakt men nog niet automatisch erg bevlogen. De samenhang tussen tevredenheid en bevlogenheid hangt wellicht af van de kenmerken van de persoon en de omgeving.

Hier komen we ook bij een interessante kant van het model: naast hulpbronnen in het werk, zijn er ook persoonlijke hulpbronnen. Een belangrijke persoonlijke hulpbron is intrinsieke arbeidsorientatie. Naarmate de medewerker meer beschikt over beheersingsvermogen over de omgeving, kan hij effectiever omgaan met veeleisende omstandigheden, waardoor bevlogenheid meer kans krijgt.

De samenhang tussen de persoonlijke hulpbronnen en de werkgerelateerde hulpbronnen werkt als volgt: wanneer een bepaald werkkenmerk in het werk aanwezig is, zal het effect van dat kenmerk op mentale gezondheid sterker zijn naarmate de werknemer meer belang hecht aan de bijpassende werkwaarde. Zo hangt meer afwisseling in het werk samen met een betere mentale gezondheid, maar die samenhang is sterker wanneer de werknemer een hoge waarde hecht aan afwisseling in het werk. Dit wordt het *principe van matching characteristics* genoemd.

Het JD-R model is inmiddels uitvoerig getoetst en toegepast. Het model blijkt goed te werken. Opvallend is dat als je gaat googlen om een plaatje van het model te vinden, je bij allerlei verschillende verschijningsvormen belandt. Het lijkt erop dat het model in de eerste jaren van deze eeuw vaak is bijgesteld en verbeterd. De eerste versies van het model zijn behoorlijk ingewikkeld. Het vergt een hele studie om deze oudere versies te begrijpen. Latere versies van het model zijn veel simpeler, en daarmee makkelijker te begrijpen. Voor de advies-praktijk zijn deze latere modellen bruikbaar.

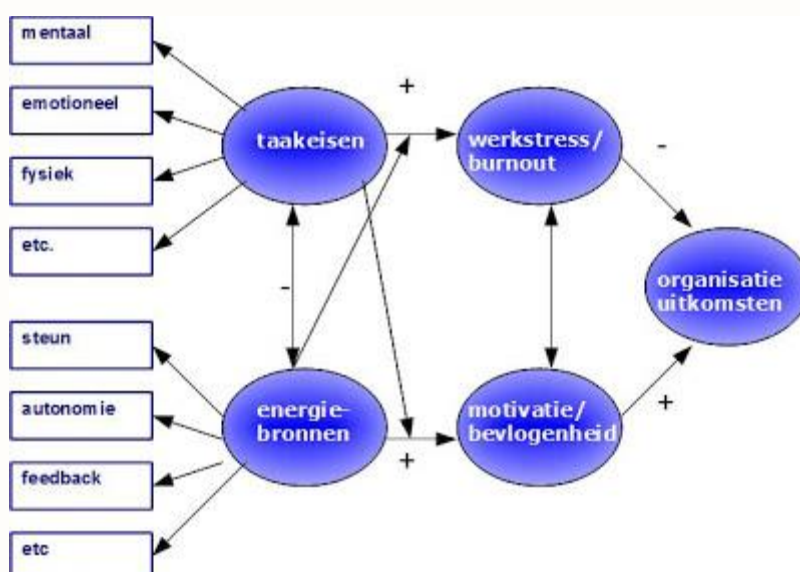
Hieronder staat een versie van het model uit 2008. In deze versie draait het puur om bevlogenheid.



Het Job Demand Resources Model van Bevlogenheid. (cfm. Bakker & Demerouti 2008). Te vinden in Bakker (2009).

Het model in deze versie geeft aanknopingspunten voor managers om de bevoegdheid van hun medewerkers te stimuleren. Bakker (2009) geeft aan dat vooral het zorgen voor hulpbronnen in het werk, de bevoegdheid kan stimuleren. Door bijvoorbeeld te zorgen voor coaching, feedback te geven op resultaten en ontplooiingsmogelijkheden te bieden, wordt het optimisme en het zelfvertrouwen van mensen gestimuleerd. Bevlogenheid heeft dan meer kans. Een specifieke training van leidinggevenden om te leren om zowel instrumentele- als emotionele hulp te bieden aan medewerkers, wordt als advies meegegeven.

Het uitgebreide model, het total Job Demand Resources Model, staat in de figuur hieronder.



Job Demand Resources Model, Bakker & Demerouti
Literatuur

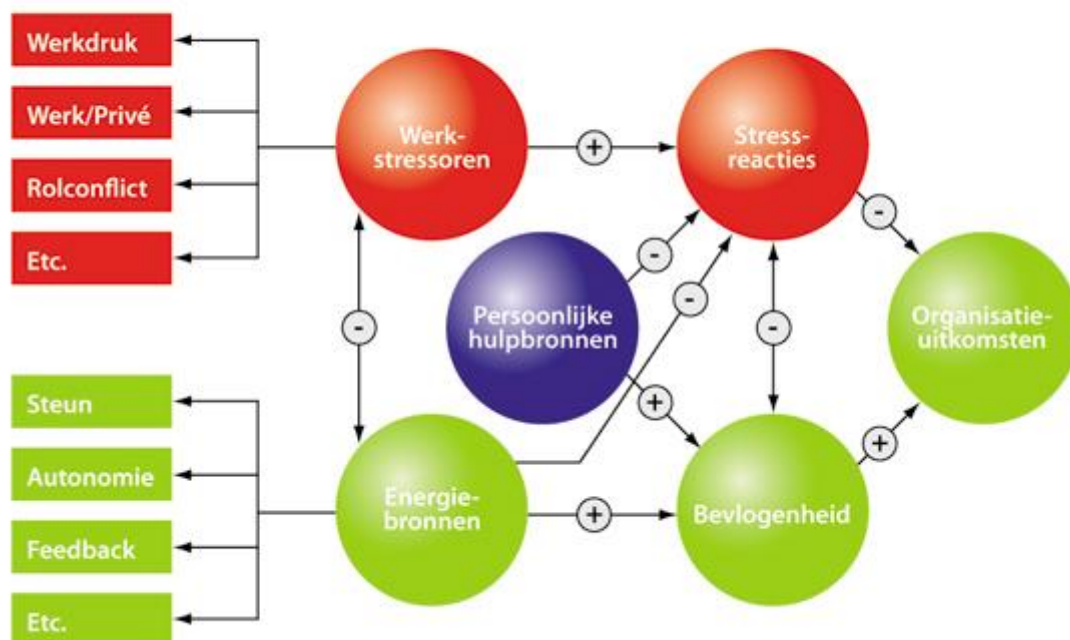
Bakker (2009). Bevlogenheid in Organisaties, een model om bevlogenheid te bevorderen. In: Opleiding en ontwikkeling.

Bakker, A. (2002). Bevlogen aan het werk: hoe Nederland haar eigen energiebronnen kan creëren, Vakgroep Sociale & Organisationspsychologie, Universiteit Utrecht.

3. WEB-Model

Het WEB-model is eigenlijk hetzelfde als het JDR, en staat eveneens op naam van A. Bakker. Het wordt gebruikt voor de WEB-monitor van Schouten en Nelissen. Een verschil met het voorgaande plaatje, is de persoonlijke hulpbronnen die hier prominent genoemd worden. Toch worden die in het echte JDR ook onderkend, zoals ook blijkt uit de beschrijving hierboven. Voor de volledigheid wordt het hier toch weergegeven. Het onderstaande plaatje is ook afkomstig van de site van Schouten en Nelissen. Klik hier voor de link naar de site van schouten en nelissen over de WEBmonitor.

Werkstressoren - Energiebronnen (WEB-model)



4. Belastbaarheidsmodel

In het belasting-belastbaarheidmodel staat de combinatie tussen belastende factoren en de belastbaarheid van het individu centraal (Meijman 1989, in Veldhoven, 1996). Bij een verstoord evenwicht tussen belasting en belastbaarheid ontstaat een ongezonde werkdruk. Tot zover is dit model vergelijkbaar met het model van Karasek: in beide modellen gaat het om het handhaven van het evenwicht tussen 'het werk' en de mogelijkheden om 'het werk aan te kunnen'.

Het belasting-belastbaarheid model voegt echter nog een dimensie toe, namelijk verwerkingsmogelijkheden en herstelmogelijkheden. Bij voldoende verwerkingsmogelijkheden en herstelmogelijkheden, kunnen de gevolgen van werkdruk in de hand worden gehouden.

Verwerkingsmogelijkheden hebben enerzijds te maken met de sociale steun die mensen ontvangen, anderzijds heeft het te maken met de persoonlijke manier van omgaan met stressvolle situaties.

Deze wijze van omgaan met stressoren in ons leven (niet alleen ingrijpende, ernstige gebeurtenissen, maar ook chronische, dagelijks terugkerende problemen en moeilijkheden) wordt *coping gedrag* genoemd. Er zijn twee soorten coping:

1. *Actieve coping* : gedrag dat erop gericht is om de problematische situatie te veranderen. Dit betekent meestal dat geprobeerd wordt om stressoren weg te nemen, bijvoorbeeld door taken af te stoten of door onderlinge conflicten op te lossen. Dit heet dan: 'mensen gaan recht op hun doel af', 'gaan de bakens verzetten' of 'vatten de koe bij de horens'.
2. *Passieve coping* : gedrag dat erop gericht is om de kijk op de problematische situatie te veranderen, of om de spanningen die de problemen met zich meebrengen te verminderen. Ook het gedrag dat erop gericht is om de problemen te 'verdringen', bijvoorbeeld door ze (proberen) te 'verdrinken', heeft deze functie. Ook hiervoor bestaan zegswijzen: 'mensen steken hun kop in het zand' of 'wachten tot de bui overwaait'.

Actieve coping zal vaak gunstig zijn. Soms is het echter beter om een ongunstige situatie (voorlopig) te accepteren. Coping gedrag dat in de ene situatie op zijn plaats is, is in de andere situatie juist niet functioneel.