



Libra

Coaching en Counseling

Drs. Marlene van Lier  
Holistisch psycholoog  
Psycholoog NIP  
ZKM-coach en counselor

072-582 43 80  
marlene@libra-coaching.nl  
www.libra-coaching.nl  
kvk 65730356

J. Duikerweg 8, 1703 DH Heerhugowaard

## **In balans op het werk**

**Evenwicht tussen taakeisen en energiebronnen**

**Marlene van Lier, holistisch psycholoog  
counselor / coach**

*Belangrijker dan succes*

*is dat je contact maakt met wie je zelf bent*

*En wat van belang is voor jou*



# Het Job Demands-Resources model

## (JD-R)

Het JD-R model veronderstelt dat de taakeisen en energiebronnen twee onafhankelijke processen in gang zetten:

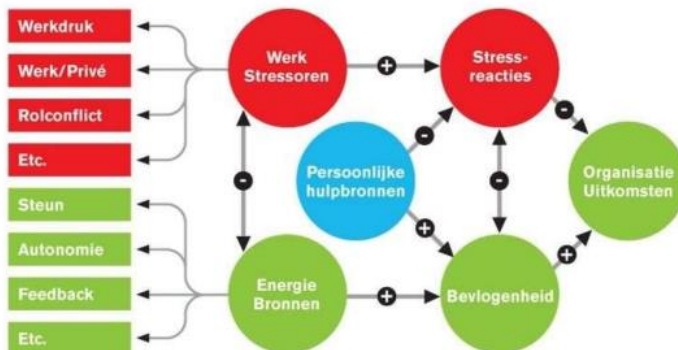
- 1. Het stressproces / uitputtingsproces / energetisch proces:** bij te hoge werkeisen en weinig tot geen energiebronnen leidt dit tot uitputting van de fysieke en mentale energiereserves, burnout en negatieve uitkomsten voor de organisatie. De werkeisen krijgen dus de vorm van stressoren. Hoe gaat dat proces in zijn werk? Om aan de hoge werkeisen te voldoen en toch het gewenste prestatieniveau te behouden, wordt extra inspanning aangewend en worden de energiereserves van de werknemer aangesproken. Blijft deze situatie lang bestaan en vindt er onvoldoende herstel plaats, dan raken de energiereserves uitgeput en kan burnout ontstaan. Dat kan weer leiden tot allerlei negatieve gezondheidseffecten, zoals depressie of cardiovasculaire aandoeningen, met als gevolg disfunctioneren, psychosomatische klachten en burnout. Dat zijn negatieve uitkomsten, zowel voor de persoon als voor de organisatie.
- 2. Het motivatieproces / bevlogenheidsproces:** energiebronnen en lage (passende) werkeisen leiden

volgens dit model tot bevlogenheid en vervolgens tot positieve uitkomsten voor persoon en organisatie. De energie- en hulpbronnen motiveren werknemers om energie in hun werk te stoppen en betrokken en gefocust hun werk te doen. Energiebronnen hangen negatief samen met verloopintentie en ziekteverzuim.

In het JD-R model hieronder staan werkstressoren met de bijbehorende stressreacties in het rood weergegeven en de bescherming biedende energiebronnen die bijdragen aan bevlogenheid in het groen.

In de uitleg die volgt onder het visuele model, heb ik voor uw gemak de kleurkenmerken van het model doorgetrokken.

## Het JDR Model



## **Werkstressoren**

Fysieke, sociale of organisatie aspecten van het werk, welke voortdurende fysieke en/of psychische inspanning vereisen.

## **Voorbeelden van werkstressoren**

Kwalitatieve belasting: emotionele belasting, mentale belasting, fysieke belasting, werk-privé conflict.

Kwantitatieve belasting: werkdruk, onderbelasting, tempo waarin veranderingen plaatsvinden.

Organisatiebelasting: veranderingen, bureaucratie, ongewenst gedrag, rolconflicten, conflicten met anderen.

## **Energiebronnen op het werk**

Fysieke, sociale of organisatie aspecten die bevorderend zijn voor:

- a) De verwezenlijking van doelen op het werk;
- b) De taakeisen en de daarbij horende fysieke en psychologische kosten verminderen;
- c) Persoonlijke groei en ontwikkeling stimuleren.

## **Voorbeelden van energiebronnen op het werk**

Werk: regelruimte, afwisselend werk, passend werk (P-E fit), inspraak, hulpmiddelen, uitdagende taken.

Sociaal: steun van collega's, steun van leidinggevende, teamsfeer, team effectiviteit, rol duidelijkheid, erkenning,

waardering, kunnen voldoen aan verwachtingen, hulpmiddelen, positief sociaal werkklimaat.

Organisatie: communicatie, duidelijkheid over de richting die de organisatie kiest, vertrouwen in de leiding, rechtvaardigheid, beloning, waardencongruentie.

Persoonlijke groei: feedback over de prestaties, leer- en ontwikkelingsmogelijkheden, loopbaanperspectief.

### **De grootste energiebronnen op het werk**

- Het hebben van een duidelijke rol;
- Het hebben van passend werk;
- Een goede teamsfeer;
- Het voldoen aan verwachtingen van anderen op het werk;
- Het bijdragen aan doel en missie van de organisatie.

Wat opvalt in onderzoek is dat meer dan de helft van de energiebronnen betrekking heeft op het sociale aspect van het werk. De overige energiebronnen hebben betrekking op de aard van het werk of de relatie tussen persoon en werk.

### **Persoonlijke hulpbronnen zijn voor ieder mens anders**

Persoonlijke hulpbronnen zijn kenmerken die verband houden met iemands weerbaarheid. Ze hebben betrekking op het vermogen van de persoon om de omgeving op een succesvolle manier te beïnvloeden of naar de eigen hand te zetten. Voorbeelden zijn persoonlijkheidskenmerken en persoonlijke kwaliteiten als extraversie en consciëntieusheid.

## **De persoonlijke energiebronnen kunnen worden gedefinieerd als psychologisch kapitaal (PsyCap).**

PsyCap is de positieve en ontwikkelbare toestand van een individu, gekenmerkt door een hoog niveau van zelf-effectiviteit, optimisme, hoop en weerbaarheid.

### Zelf-effectiviteit

Het vertrouwen in eigen kunnen om te slagen in specifieke situaties. Werknemers met een hoge zelf-effectiviteit zijn positiever over hun werk, creatiever en succesvoller.

### Hoop

Een positieve motivationele toestand waarbij men gelooft met succes acties te kunnen ondernemen en bovendien de benodigde stappen voor zich ziet op weg naar het einddoel. Gebleken is dat meer hoop bij werknemers leidt tot meer welbevinden, meer prestaties voor de werknemer, en voor de werkgever: winstgevendheid.

### Optimisme

De overtuiging dat de gebeurtenissen in het leven over het algemeen positief zullen uitpakken. Optimisten zijn gelukkiger, blijven overeind in bedreigende situaties door de toepassing van een actieve copingstijl, accepteren het verleden, waarderen het heden en zien de toekomst vol vertrouwen tegemoet. Ze presteren beter in hun werk. NB: het gaat hierbij om *realistisch* optimisme. Optimisme is deels een aangeboren eigenschap, maar kan met oefening zeker gedurende het leven verder worden ontwikkeld!

### Weerbaarheid

Het vermogen om mentaal sterker uit een periode van negatieve gebeurtenissen te komen. Weerbaarheid leidt tot

positieve werkgerelateerde uitkomsten, zoals welbevinden. Er bestaat onderscheid tussen mentale weerbaarheid (het verstandelijk beredeneren) en emotionele weerbaarheid (de gevoelsmatige beleving van weerbaarheid). Persoonlijke en werk gerelateerde energiebronnen functioneren niet los van elkaar, maar beïnvloeden elkaar op positieve wijze!

## **Bevlogenheid**

Bevlogen mensen zetten al hun fysieke en mentale capaciteiten, mogelijkheden en talenten in om hun rol op het werk zo goed mogelijk te vervullen. Bevlogen werknemers spenderen veel energie aan hun werk en drukken er een persoonlijk stempel op. Bevlogenheid manifesteert zich zowel cognitief, emotioneel als fysiek. Bevlogenheid wordt omschreven als: 'een positieve psychologische toestand van opperste voldoening, die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie (flow)'. De werknemer werkt hard, voelt zich aangetrokken tot het werk en is intrinsiek gemotiveerd.

### **Vitaliteit, toewijding en absorptie zijn mooie termen, maar wat betekenen zij precies?**

Vitaliteit: Een hoog niveau van energie en mentale veerkracht tijdens het werk, de bereidheid om in het eigen werk te investeren en doorzettingsvermogen als het tegengit.

Toewijding: Een gevoel van zingeving, enthousiasme, inspiratie, trots en uitdaging in het werk.



Absorptie: Met volledige concentratie en op een plezierige manier opgaan in het eigen werk, waarbij de tijd voorbij lijkt te vliegen en het moeilijk is om los te komen van het werk.

## **Oorzaken van bevlogenheid**

Energiebronnen leiden volgens het JD-R model tot bevlogenheid door een motivationeel proces, zowel via intrinsieke als extrinsieke motivatie. Extrinsiek ze de bereidheid vergroten om inspanningen te verrichten waardoor de kans toeneemt dat werkdoelen bereikt worden; dan zijn de energiebronnen middelen voor het bereiken van de werkdoelen. Intrinsiek spelen energiebronnen een motivationele rol als de basisbehoeften autonomie, verbondenheid en competentie bevredigd worden.

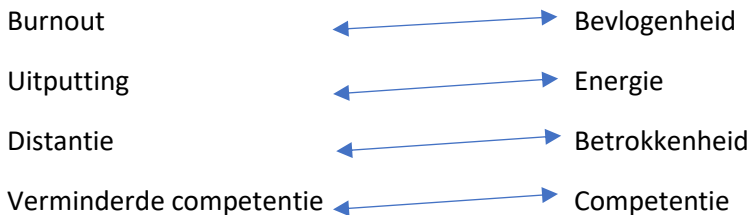
## **Werkeisen kunnen ook een positieve invloed hebben op bevlogenheid**

Ze kunnen uitdagend zijn wanneer het werk moeite en inspanning vereist, maar ook een mate van uitdaging in zich draagt. Bijvoorbeeld werk- of tijdsdruk, geestelijk inspannend en verantwoordelijk werk. De samenhang tussen werkeisen en bevlogenheid is wel lager dan die tussen energiebronnen en bevlogenheid.

## Weetjes over bevlogenheid

- Bevlogenheid neemt toe naarmate de leeftijd vordert (meer verantwoordelijkheidsgevoel, meer autonomie, de werknemer weet beter wat hij of zij wil);
- Het niveau van bevlogenheid wisselt per beroepsgroep;
- Er is een relatief sterke samenhang tussen prestatie en bevlogenheid (een bevlogen werknemer presteert beter dan een werknemer die 'slechts' tevreden of betrokken is);
- Er is een wederkerige relatie tussen persoonlijke hulpbronnen en bevlogenheid: hoe meer bevlogen, hoe meer aanwezigheid van persoonlijke hulpbronnen en de aanwezigheid van persoonlijke hulpbronnen voorspelt de bevlogenheid voor minimaal anderhalf jaar. Het heeft dus heel veel zin om in bevlogenheid te investeren!

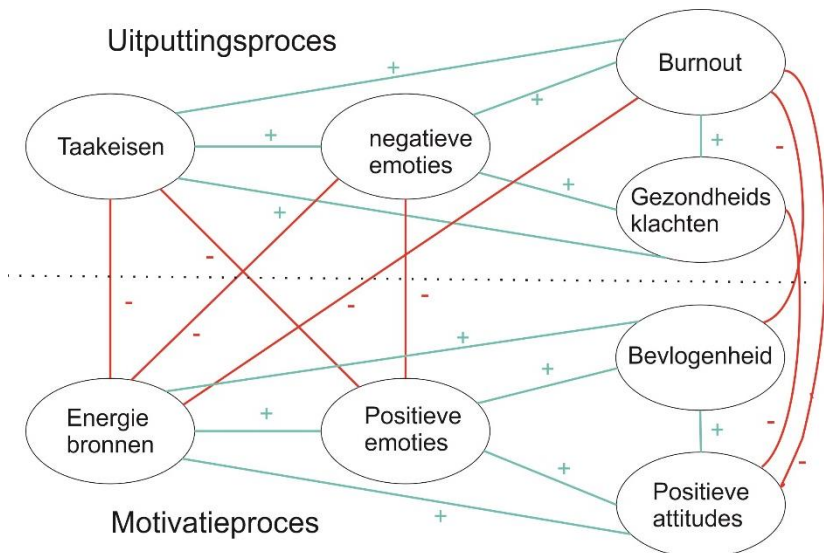
## Burnout en bevlogenheid zijn twee polen van hetzelfde continuüm



Het is aangetoond dat de bevoegenheid toeneemt als de psychologische basisbehoeften competentie, autonomie en verbondenheid meer bevredigd kunnen worden op het werk. De ZelfKennisMethode (ZKM) waarmee ik werk in mijn praktijk, heeft bij uitstek tot doel om deze drie psychologische basisbehoeften in kaart te brengen en te versterken.

Weliswaar zijn burnout en bevoegenheid elkaar tegenovergestelde (burnout is negatief en bevoegenheid is positief), maar het verschil is relatief en niet absoluut: een werknemer die zich bijvoorbeeld niet opgebrand voelt, is daarmee nog niet bevoegen. Zo hoeft ook een werknemer die niet bevoegen is, niet burnout te zijn. Bevoegenheid is een aparte entiteit.

**(Te) veel werkstressoren en een gebrek aan energiebronnen leiden tot stressreacties: burnout en gezondheidsklachten**



## **De invloed van werkstressoren en hulpbronnen op bevoegenheid**

- a) Ontwikkelingsmogelijkheden zijn een nog krachtiger voorspeller van bevoegenheid dan autonomie;
- b) Steun van leidinggevende en collega's en werkzekerheid stimuleren de bevoegenheid;
- c) Bevoegen mensen kunnen een complexe taak en een hoge werkdruk aan, sterker: taakcomplexiteit heeft een positief effect op bevoegenheid;
- d) Een geringe taakcomplexiteit bij een lage werkdruk laat de bevoegenheid juist dalen;
- e) Belangrijke combinaties van hulpbronnen zijn:  
autonomie + werkzekerheid;  
ontwikkelingsmogelijkheden + steun van leidinggevende; ontwikkelingsmogelijkheden + steun van collega's.

**Bevoegenheid heeft positieve effecten voor de individuele werknemer, voor het hele team én voor de hele organisatie!**

## **Voorbeelden van organisatie-uitkomsten**

Bevoegenheid is besmettelijk, één bevoegen medewerker in het team kan de rest van het team aansteken. De organisatie kan op drie niveaus de positieve effecten van bevoegenheid merken:

## **1. De bevlogenheid van de individuele werknemer: *het effect van bevlogenheid op de individuele werknemer***

Versterkt positieve effecten voor de organisatie in termen van werknemershouding (arbeidstevredenheid, organisatiebetrokkenheid, werkbetrokkenheid), werknemersgedrag (geringe verloopintentie) en arbeidsprestatie. Het initiatief neemt toe, de doelgerichtheid verbetert, de werknemer neemt meer eigen regie, de inrolprestaties nemen toe evenals de extrarolprestatie (= extra inzet tonen). De inzetbaarheid verbetert, het werkvermogen neemt toe, de verzuimduur neemt af en de verzuimfrequentie neemt af.

**Een zieke werknemer kost tussen de € 250,00 en € 400,00 per dag!**

## **2. Bevlogenheid op teamniveau: *het effect van bevlogenheid van teamleden op de teamprestatie***

Hoe beter de teambevlogenheid, hoe beter de coördinatie en samenwerking in het team en hoe beter het teamklimaat. Dit bevordert op zijn beurt weer de teambevlogenheid. De kwaliteit van het werk wordt door klanten en leidinggevendenden positiever beoordeeld naarmate het team meer bevlogen is; de omzet stijgt naarmate het personeel meer bevlogen is; teamwork en werksfeer verbeteren; een bevlogen leidinggevende creëert meer productie en meer creativiteit bij het oplossen van problemen. Een bevlogen leidinggevende hanteert transformationeel leiderschap: enerzijds zorgt hij ervoor dat het werk correct wordt uitgevoerd, anderzijds

stimuleert hij werknemers het beste uit zichzelf te halen. Zo stimuleert hij de energiebronnen van de medewerkers.

### **3. Bevlogenheid op organisatieniveau: *het effect van het gemiddelde niveau van bevlogenheid van werknemers op het bedrijfsresultaat***

Meer bevlogen afdelingen leiden tot meer klanttevredenheid, winst, productiviteit en veiligheid. Daarnaast is er minder verloop onder het personeel. Er is meer productie en er zijn meer tevreden klanten ten gevolge van vriendelijk, professioneel, klantgericht en behulpzaam personeel.

### **Effecten voor de gezondheid en het welzijn van de individuele werknemer:**

- Bevlogenheid heeft een positief effect op het herstel van inspanningen tijdens het werk; goed herstel leidt tot bevlogenheid, hetgeen vervolgens weer herstel bevorderend werkt;
- Bevlogen werknemers ervaren een toename van positieve gevoelens - ontspannen zijn, je op je gemak voelen;
- Bevlogenheid beschermt tegen depressie;
- Stress en burnout verminderen aantoonbaar de levensverwachting met gemiddeld 7 jaar. Door bevlogenheid neemt het stressniveau af en daarmee neemt ook de hoeveelheid stresshormonen in het lichaam af. De fysieke en mentale gezondheid verbetert en de emotionele stabiliteit neemt toe.



Libra Coaching en Counseling  
Drs. Marlene van Lier  
Holistisch psycholoog  
Psycholoog NIP en ZKM-coach/counselor  
J. Duikerweg 8  
1703 DH Heerhugowaard

Mail: [marlene@libra-coaching.nl](mailto:marlene@libra-coaching.nl)

Site: [www.libra-coaching.nl](http://www.libra-coaching.nl)

Tel: 072-5824380





Libra

Coaching en Counseling