



Theoretische modellen over werkstress

Wilmar Schaufeli en Pascale Le Blanc

- 2.1 Inleiding – 27**
- 2.2 Person-Environment Fit Model – 28**
 - 2.2.1 Inhoud – 28
 - 2.2.2 Empirische evidentie – 30
 - 2.2.3 Kanttekeningen – 30
- 2.3 Demand-Control(-Support) Model – 30**
 - 2.3.1 Inhoud – 30
 - 2.3.2 Empirische evidentie – 33
 - 2.3.3 Kanttekeningen – 34
- 2.4 Vitaminemodel – 36**
 - 2.4.1 Inhoud – 36
 - 2.4.2 Empirische evidentie – 38
 - 2.4.3 Kanttekeningen – 39
- 2.5 Effort-Reward Imbalance Model – 39**
 - 2.5.1 Inhoud – 39
 - 2.5.2 Empirische evidentie – 41
 - 2.5.3 Kanttekeningen – 41
- 2.6 Job Demands-Resources Model – 42**
 - 2.6.1 Inhoud – 42

Met dank aan Jan de Jonge voor zijn bijdrage aan dit hoofdstuk in eerdere edities.

- 2.6.2 Empirische evidentie – 44
- 2.6.3 Kanttekeningen – 45
- 2.7 Slotbeschouwing – 46**
- Aanbevolen literatuur – 47**

- » He who loves practice without theory is like the sailor who boards ship without a rudder and compass and never knows where he may be cast. Leonardo da Vinci (1452–1519)

2.1 Inleiding

Werknemers in geïndustrialiseerde landen hebben de afgelopen jaren in toenemende mate te maken gehad met veranderingen in en rondom de arbeid. Zo is er sprake van een intensivering van de arbeid, zich uitend in een hogere werkbelasting. Ook is de werkbelasting verschoven van fysieke belasting naar mentale en emotionele belasting, onder andere ten gevolge van de toename van het aantal werknemers dat in de dienstensector werkzaam is. Verder is er sprake van een bijna continu proces van organisatieverandering en worden er voortdurend nieuwe productie- en managementconcepten ingevoerd. Daarnaast heeft de toegenomen technologisering niet alleen sterke effecten op de aard en organisatie van werk en op de werkgelegenheid, maar ook op de kwaliteit van de arbeid (SER 2019). Ten slotte wordt het psychologisch contract, dat wil zeggen de verwachting die werknemers koesteren over een billijke verhouding tussen hun inspanningen ten behoeve van de organisatie en de materiële en immateriële beloning die daartegenover staat, in toenemende mate aangetast. Tezamen zorgen deze veranderingen in en rondom de arbeid ervoor dat de risico's verbonden aan het verrichten van arbeid steeds meer verschuiven van het materiële en fysieke vlak naar het psychosociale vlak, zoals geconcludeerd in ► H. 1. Psychosociaal heeft, zoals het woord al zegt, te maken met cognitieve, emotionele en sociale aspecten die invloed uitoefenen op de werknemer. Voorbeelden van psychosociale risicofactoren zijn: werkdruk, confrontatie met lastige en agressieve cliënten, gebrek aan controle over de uitvoering van het werk, conflicten met collega's en baanonzekerheid. Daarnaast groeit het inzicht dat deze psychosociale kenmerken van het werk eveneens bepalend kunnen zijn voor de kwalitatieve en kwantitatieve werkprestatie.

Op het terrein van de A&G-psychologie bestaat een grote belangstelling voor psychosociale werkkenmerken als determinanten van de gezondheid en het welbevinden van werknemers. Uit onderzoeksliteratuur blijkt namelijk dat werkkenmerken zoals werkdruk en gebrek aan regelmogelijkheden (autonomie) samenhangen met bijvoorbeeld burn-out en arbeidsontevredenheid (zie ► H. 18). Deze manifestaties van ongezondheid en onwelbevinden kunnen op den duur leiden tot arbeidsverzuim en arbeidsongeschiktheid (zie ► H. 13 en 21). Aan de andere kant horen we ook positieve geluiden over arbeid. De combinatie van werkdruk en voldoende regelmogelijkheden geeft juist energie en veerkracht, maakt ontwikkeling en groei mogelijk, en roept positieve gevoelens op zoals motivatie, tevredenheid, trots en toewijding (zie ► H. 18). Inzicht in de psychologische processen die hieraan ten grondslag liggen, is daarom van groot belang.

Box 2.1 Werkstress

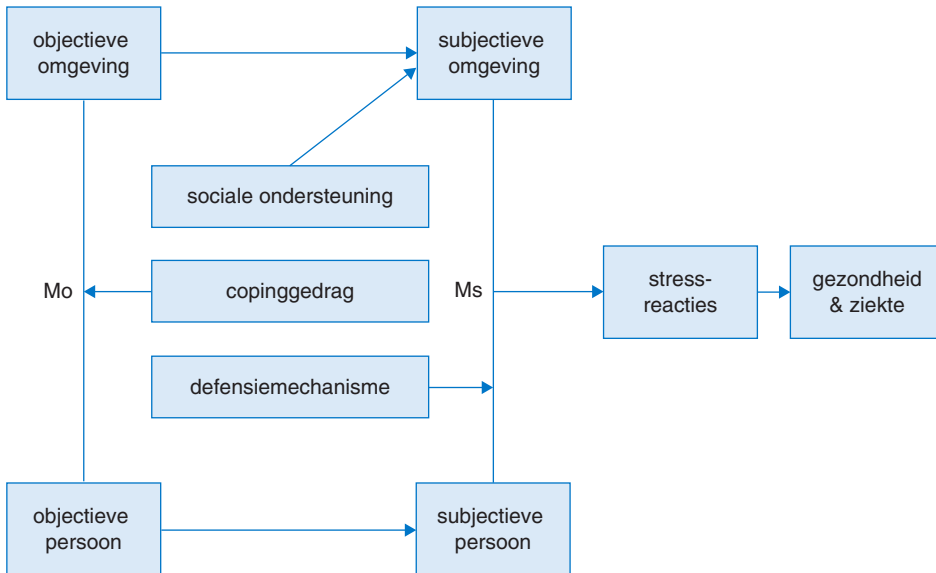
Tegenwoordig lijken we allemaal wel eens last te hebben van stress, vooral van stress op het werk. De term stress heeft in de volksmond vooral de betekenis van een gespannen toestand. Van buitenaf wordt er druk op iemand uitgeoefend, hetgeen kan resulteren in een gevoel van spanning ('strain' of stressreactie). Deze externe druk wordt ook wel een stressor genoemd. De persoon zal normaliter in staat zijn om deze druk op te vangen, zich aan te passen aan de situatie en weer te herstellen. De mate waarin dit mogelijk is, wordt echter mede bepaald door de aanwezigheid van hulpbronnen ('resources') in de (werk)omgeving (bijv. ondersteuning door de chef of een familielid) en door persoonlijke hulpbronnen (zoals de wijze van omgaan met problemen). Stress ontstaat wanneer de externe druk zo hoog is dat de grens van het persoonlijk aanpassingsvermogen wordt overschreden als gevolg van (de combinatie van) te veel stressoren en te weinig hulpbronnen, en de persoon niet meer in staat is om de hieruit voortkomende spanning te verminderen. Stress in of door de werksituatie wordt werkstress genoemd. De meest gangbare opvatting van werkstress in de onderzoeksliteratuur is een toestand waarin een werknemer niet in staat is, of zich niet in staat acht, om aan de door de werkomgeving gestelde eisen te voldoen.

De laatste decennia zijn diverse theoretische modellen over werkstress (zie ► box 2.1) ontwikkeld. De ontwikkeling van deze modellen had tot gevolg dat men conceptuele en praktisch relevante vragen in theoretische raamwerken kon gieten en ze vervolgens systematisch kon onderzoeken. Het Person-Environment Fit Model (French et al. 1981) en het Demand-Control(-Support) Model (Karasek en Theorell 1990) zijn hiervan sprekende voorbeelden. De toonaangevende modellen op het terrein van het voorspellen en verklaren van werkstress, gezondheid en welbevinden zullen achtereenvolgens besproken worden in ► par. 2.2 tot en met 2.6. Hierbij zal een onderscheid gemaakt worden naar de inhoud van en de empirische evidentie voor de geldigheid van elk model, en zullen er kanttekeningen bij ieder model geplaatst worden.

2.2 Person-Environment Fit Model

2.2.1 Inhoud

Aan het Amerikaanse Institute for Social Research (ISR) van de Universiteit van Michigan in Ann Arbor werd in het begin van de jaren zestig van de vorige eeuw een onderzoeksprogramma ten aanzien van de sociale (werk)omgeving en mentale gezondheid opgezet (Kahn et al. 1964). Vanuit deze traditie ontstond het Person-Environment Fit Model (P-E Fit Model), dat ervan uitgaat dat stress niet afzonderlijk door de persoon of de omgeving veroorzaakt wordt, maar door de zogeheten passing ('fit'), of beter gezegd geen passing ('misfit') tussen beide. Volgens het P-E Fit Model (zie ■ fig. 2.1) kan werkstress gedefinieerd worden als een 'misfit' tussen de persoonlijke behoeften en de hulpbronnen in de werkomgeving, dan wel een 'misfit' tussen de persoonlijke mogelijkheden en de eisen vanuit de werkomgeving. Er kan bijvoorbeeld een 'misfit' bestaan tussen de wens om zich verder te ontwikkelen op het werk (persoonlijke behoefte) en het scholingsbudget van het bedrijf (hulpbron in de omgeving). Of er kan een 'misfit'



■ **Figuur 2.1** Person-Environment Fit Model. Bron: French (1981)

bestaan tussen hoe snel een werknemer kan werken (persoonlijke mogelijkheid) en de vereiste productienorm (omgevingseis).

Daarnaast wordt er in het model onderscheid gemaakt tussen objectieve en subjectieve 'misfit' (ofwel Mo en Ms; zie ■ fig. 2.1). De objectieve 'misfit' betreft een discrepantie tussen de feitelijke toestand waarin de werknemer zich bevindt en de objectieve kenmerken van de werkomgeving. De subjectieve 'misfit' heeft betrekking op een discrepantie tussen de kijk van een werknemer op zichzelf en zijn kijk op de werkomgeving.

Een andere belangrijke vooronderstelling van het P-E Fit Model is dat zowel een positieve 'misfit' (bijv. een werknemer heeft meer persoonlijke mogelijkheden dan de omgeving vereist) als een negatieve 'misfit' (de persoon heeft minder mogelijkheden dan de omgeving eist) leidt tot stressreacties. Kortom: er wordt een relatie tussen P-E Fit en stressreacties verondersteld, die U-vormig of omgekeerd U-vormig kan zijn.

Tot slot kunnen in het model drie mechanismen worden onderscheiden die enerzijds betrekking hebben op het hanteren van stressvolle situaties (ook wel copinggedrag genoemd) en anderzijds op het waarnemen van sociale ondersteuning. Deze mechanismen worden geacht de 'misfit' tussen persoon en werkomgeving te verminderen.

- Het eerste, actieve copingmechanisme (in ■ fig. 2.1 gelabeld als copinggedrag) heeft tot doel de 'misfit' tussen de objectieve persoon en de omgeving te verminderen (bijv. door actief en oplossingsgericht met problemen om te gaan).
- Het tweede, passieve copingmechanisme (in ■ fig. 2.1 defensiemechanisme genoemd) heeft als doel de (waargenomen) 'misfit' tussen de subjectieve persoon en de omgeving te reduceren (bijv. door verdringing of projectie).
- Subjectieve sociale ondersteuning is de waargenomen hoeveelheid steun van de leidinggevende, collega's, familie of vrienden. Deze steun wordt verondersteld de subjectieve omgeving rechtstreeks te beïnvloeden.

2.2.2 Empirische evidentie

Sinds de ontwikkeling van het P-E Fit Model zijn er talloze empirische studies naar het model uitgevoerd. Edwards (1991) heeft veel van deze studies samengevat en beoordeeld, en kwam tot de volgende conclusies:

1. De meeste empirische studies hebben zich gericht op de ‘misfit’ tussen behoeften en hulpbronnen (i.p.v. mogelijkheden en vereisten).
2. In het merendeel van de onder 1 genoemde studies werden significante relaties gevonden tussen ‘misfit’ en stressreacties (bijv. arbeidsdissatisfactie, vermoeidheid, lichamelijke klachten en arbeidsverzuim).
3. In enkele studies is gekeken naar de ‘misfit’ tussen persoonlijke mogelijkheden en omgevingsvereisten, en werd het bestaan van kromlijnige relaties met stressreacties bevestigd.

2.2.3 Kanttekeningen

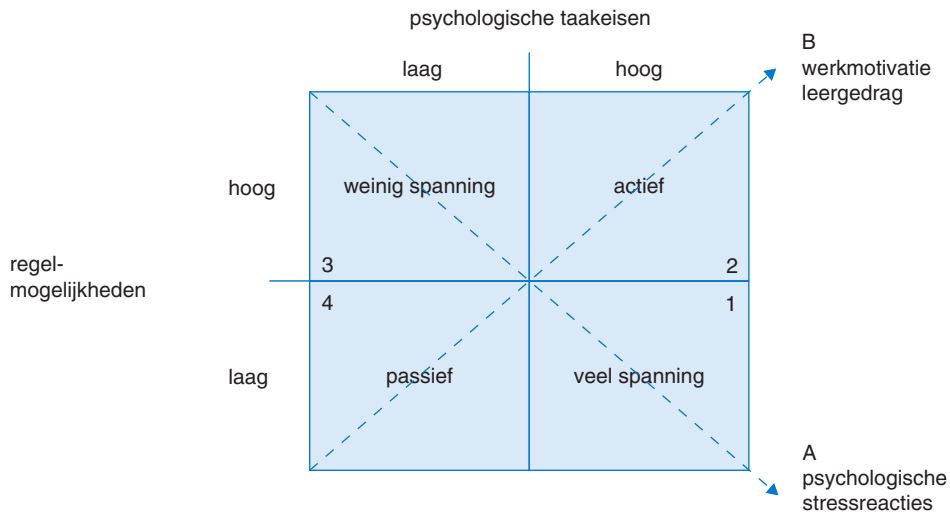
Een eerste kanttekening bij het P-E Fit Model is dat het model vrij breed van opzet is. Zo is bijvoorbeeld niet gespecificeerd welke stressoren onderzocht kunnen worden. Het model is dan ook meer een samenvoeging van een aantal conceptuele categorieën dan een weerspiegeling van een bepaalde theorie. Hoewel het P-E Fit Model verschillende mechanismen en vooronderstellingen kent, is in de meeste studies enkel gekeken naar de ‘misfit’ tussen de subjectieve persoon en omgeving. Een ‘echte’ objectieve misfit tussen persoon en omgeving blijkt ook moeilijk te bepalen. Daarnaast kent de operationalisering van de P-E Fit-maat zowel theoretische als methodologische problemen. Er is bijvoorbeeld geen adequate theorie (en hypothese) met betrekking tot de vraag in welke gevallen de P-E Fit bepaald moet worden aan de hand van ‘behoefte en voorzieningen’ en in welke gevallen aan de hand van ‘mogelijkheden en vereisten’ (zie ook [fig. 2.1](#)). Een voorbeeld van een methodologisch probleem is hoe precies de P-E Fit-variabele wiskundig geformuleerd dient te worden; dit levert het gevaar op van allerlei soorten vertekening of misinterpretatie.

2.3 Demand-Control(-Support) Model

2.3.1 Inhoud

Geïnspireerd door de onderzoekstradities van de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw, bemerkte de Amerikaanse architect en socioloog Robert Karasek (1979) dat een beperkt aantal arbeidsgebonden psychosociale risico’s gecombineerd kan worden in een eenvoudig theoretisch kader. Karasek en zijn collega’s ontwikkelden vanuit dit besef het Demand-Control Model (DC Model; zie Karasek en Theorell 1990). Dit model was enkele decennia een van de meest gebruikte werkstressmodellen binnen de A&G-psychologie.

Het DC Model is een omgevingsgericht model, dat schematisch en tweedimensionaal weergegeven wordt in [fig. 2.2](#). In het model worden twee psychosociale werkkenmerken beschouwd als belangrijke determinanten van de gezondheid en het welbevinden van werknemers: psychologische taakeisen (‘psychological job demands’) en regelmogelijkheden (‘job decision latitude’ of ‘job control’). Psychologische taakeisen worden door

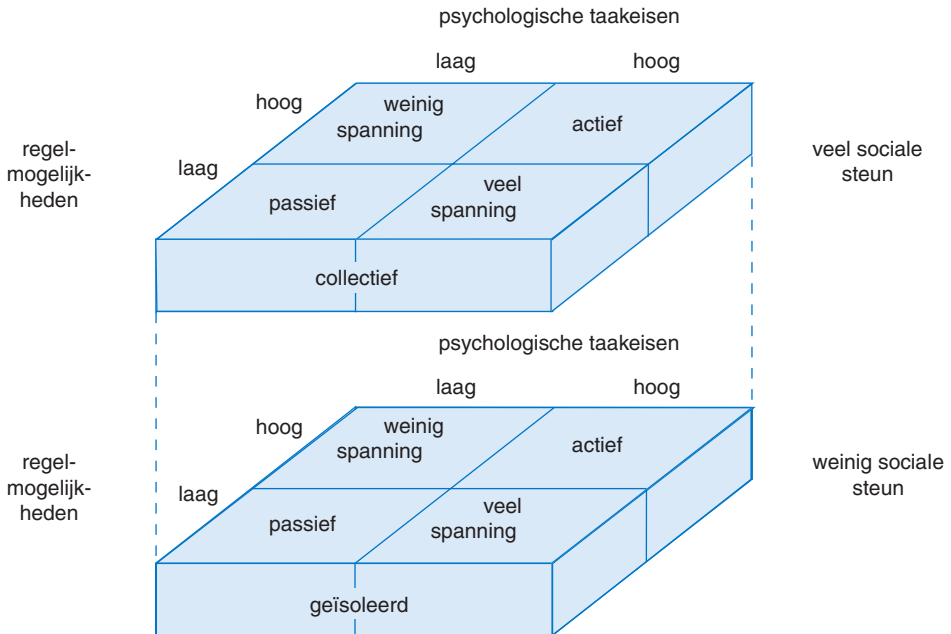


■ **Figuur 2.2** Demand-Control Model. Bron: Karasek (1979)

Karasek gedefinieerd als psychologische stressoren, aanwezig in de werkomgeving (bijv. grote tijdsdruk, hoog werktempo, moeilijk en geestelijk inspannend werk). Het gaat hierbij dus niet alleen om de hoeveelheid werk maar ook om de complexiteit ervan. De term regelmogelijkheden kan omschreven worden als de controle van een werknemer over zijn taken en zijn gedrag: hoe hij het werk uitvoert, in welk tempo en in welke volgorde (Karasek 1979). Deze controle kan tevens beschouwd worden als het zelfregulerende vermogen van een werknemer om de aanwezige stressoren te beïnvloeden, zodat zij binnen aanvaardbare grenzen blijven (zie ook ► H. 3).

Het DC Model gaat uit van twee centrale veronderstellingen, weerspiegeld door de diagonalen A en B in ■ fig. 2.2. De eerste veronderstelling (diagonaal A) is dat stressreacties zoals psychische vermoeidheid en hart- en vaataandoeningen, voornamelijk veroorzaakt worden door de combinatie van hoge taakeisen en weinig regelmogelijkheden (kwadrant 1: 'veel spanning'). Deze combinatie wordt door Karasek omschreven als een interactie-effect (zie ook ► H. 11: de effecten van taakeisen op stressreacties variëren ten gevolge van de hoeveelheid regelmogelijkheden in het werk. Anders gezegd: regelmogelijkheden bufferen de nadelige gevolgen van taakeisen op allerlei stressreacties. Een tegenovergestelde werksituatie wordt aangetroffen in kwadrant 3 van ■ fig. 2.2: werk met lage taakeisen en veel regelmogelijkheden. Voor dit kwadrant wordt een lager dan gemiddeld niveau van stressreacties voorspeld ('weinig spanning').

De tweede belangrijke veronderstelling van het DC Model (diagonaal B in ■ fig. 2.2) is dat persoonlijke groei, leer- en ontplooiingsmogelijkheden zich voordoen indien zowel de taakeisen als de regelmogelijkheden hoog zijn (kwadrant 2: 'actief'). Anders gezegd: het werk stelt hoge eisen, maar de werknemer heeft veel zeggenschap in en over het werk, waardoor de eigen kwaliteiten volledig benut en daardoor ook ontwikkeld kunnen worden. Hiertegenover staat een type werksituatie waarin taakeisen en regelmogelijkheden beide in geringe mate aanwezig zijn (kwadrant 4). Dit kan tot een afname van arbeidsactiviteiten leiden; een bepaalde mate van passiviteit in de werksituatie die globaal te vergelijken is met een toestand van aangeleerde hulpeloosheid.



■ **Figuur 2.3** Demand-Control-Support Model. Bron: Johnson en Hall (1988)

Samengevat: psychologische taakeisen en regelmogelijkheden hebben invloed op twee psychische processen. Het ene proces (diagonaal A in ■ fig. 2.2) beïnvloedt de (on) gezondheid van de werknemer, terwijl het andere proces (diagonaal B in ■ fig. 2.2) de arbeidsmotivatie en het leergedrag van de medewerker beïnvloedt.

Op basis van empirisch onderzoek van Jeffrey Johnson en Ellen Hall (Johnson en Hall 1988) is het DC Model in de jaren tachtig uitgebreid met een derde dimensie: sociale ondersteuning in het werk ('workplace social support'). Met het begrip sociale steun wordt hier verwezen naar het bestaan van goede, plezierige relaties met collega's of boven- en ondergeschikten, het kunnen rekenen op anderen, het krijgen van de juiste informatie via anderen, en het verkrijgen van daadwerkelijke hulp, begrip en aandacht wanneer een werknemer in moeilijkheden verkeert. Het onderzoek van Johnson en Hall laat zien dat tekortkomingen in sociale steun de negatieve gezondheidseffecten van werkdruk en regelmogelijkheden versterken.

In dit uitgebreide model, het zogeheten Demand-Control-Support Model (DCS Model), staat de interactie tussen taakeisen, regelmogelijkheden en sociale steun centraal. De diverse combinaties van werkdruk, regelmogelijkheden en sociale steun leveren acht soorten werkomgeving op (zie ■ fig. 2.3). De meest ongunstige effecten op gezondheid worden verwacht bij een combinatie van hoge taakeisen, weinig regelmogelijkheden en weinig sociale steun: een geïsoleerde werksituatie met veel stressreacties.

2.3.2 Empirische evidentie

Sinds de introductie van het DC Model in 1979 zijn er honderden empirische studies met het model als kader uitgevoerd (zie ► www.unhealthywork.org). Ook hebben Karasek en collega's veel onderzoekers geïnspireerd en gestimuleerd om de relatie tussen psychosociale werkkenmerken en gezondheid aan de hand van het model te bestuderen. Daarbij wordt vaak gebruikgemaakt van de Job Content Questionnaire (JCQ), een meetinstrument voor de belangrijkste constructen van het model (Karasek et al. 1988). Deze onderzoeken kunnen opgedeeld worden in drie soorten empirische studies (De Jonge en Kompier 1997).

1. *Epidemiologische onderzoeken, voornamelijk gericht op langetermijneffecten van taakeisen en regelmogelijkheden op de gezondheid.* Deze studies, meestal grootschalige bevolkingsonderzoeken, zijn voornamelijk gericht op het voorspellen van hart- en vaatziekten. Zo toonden Johnson en Hall (1988) aan dat voor werknemers in een werksituatie met hoge taakeisen, weinig regelmogelijkheden en weinig sociale ondersteuning, het relatieve risico op hart- en vaatziekten meer dan tweemaal zo groot was als voor werknemers in een situatie gekenmerkt door lage taakeisen, veel regelmogelijkheden en veel sociale ondersteuning. In het bijzonder sociale ondersteuning op het werk bleek een belangrijk aandeel te hebben in het voorspelde risico. Igic en collega's (2017) bestudeerden gedurende tien jaar het verloop van taakeisen en regelmogelijkheden en de effecten hiervan op gezondheid en welzijn bij jonge werknemers. Zij vonden bewijs voor zowel cumulatieve (d.w.z., langdurige blootstelling leidt tot meer klachten) als chronische (d.w.z langdurige blootstelling leidt tot irreversibele klachten) effecten van 'ongunstige' DC-constellaties. In een ander longitudinaal onderzoek, dit keer over een periode van vijf-jaar, toonde Wu (2016) aan dat veranderingen in taakeisen en/of regelmogelijkheden zelfs kunnen leiden tot veranderingen in de persoonlijkheid van werknemers (zie ► H. 16). Een toename in tijdsdruk leidde na verloop van tijd tot een toename in werkstress, hetgeen op zijn beurt samenhang met een toename in neuroticisme en een afname van extraversie. Een toename in regelmogelijkheden leidde daarentegen na verloop van tijd tot een toename in vriendelijkheid, nauwgezetheid, en openheid.
2. *Studies gebaseerd op specifieke homogene of heterogene beroepsgroepen.* Dit zijn zowel cross-sectionele als longitudinale onderzoeken naar allerlei typen stressreacties, zoals affectieve, cognitieve, gedragsmatige, fysieke en fysiologische uitkomsten. Uit een overzichtsstudie van Van der Doef en Maes (1999) blijkt dat er relatief veel ondersteuning is voor de hypothese dat werknemers in een baan die gekenmerkt wordt door enerzijds hoge taakeisen en anderzijds weinig regelmogelijkheden en/of weinig sociale ondersteuning, de meeste klachten rapporteren. Het empirische bewijs voor het interactie- of buffereffect van regelmogelijkheden en sociale steun op de relatie tussen hoge taakeisen en stressreacties is echter minder consistent. Vaak worden enkel directe verbanden van (hoge) taakeisen, (weinig) regelmogelijkheden en (weinig) sociale steun met gezondheidsklachten gevonden. De Lange en collega's (2003) hebben een overzicht gepubliceerd van longitudinale studies naar het JDC-model. Hieruit bleek dat er bescheiden empirische steun voor de stresshypothese (diagonaal A) van het model bestaat. In acht van de negentien longitudinale studies (ofwel 42 %) werd de combinatie van hoge werkdruk en weinig regelmogelijkheden gevonden. Ook concludeerden zij dat heterogene studies

(dat wil zeggen studies onder meerdere beroepsgroepen) niet meer ondersteuning voor het model bieden dan homogene studies (onder een enkele groep werknemers).

3. *Onderzoekingen die het kortetermijneffect van taakeisen en regelmogelijkheden onder de loep nemen.* Het betreft hier monitorstudies of (quasi-)experimenten om directe veranderingen in fysiologische parameters (zoals cortisol en adrenaline – zie ► H. 3 en 4) te kunnen vaststellen. Ganster en Mayes (1988) vonden bijvoorbeeld een significant interactie-effect van taakeisen en regelmogelijkheden op het adrenaliniveau. Het hebben van veel regelmogelijkheden bleek de positieve relatie tussen taakeisen en adrenaliniveau te verminderen.

Er kunnen ten minste twee belangrijke conclusies uit de veelheid aan onderzoekingen getrokken worden. De eerste conclusie is dat de epidemiologische studies de meeste ondersteuning bieden voor het DC(S) Model, en dan vooral voor de stresshypothese (diagonaal A), zelfs op de wat langere termijn. Dit zijn veelal grootschalige studies waarin gemakkelijker diverse effecten aan te tonen waren vanwege de grote ‘power’ van het onderzoek (zie ook ► H. 13). De tweede hypothese van het model (de activiteitshypothese; diagonaal B) krijgt minder aandacht in de literatuur en is nauwelijks onderzocht (zie ook Taris et al. 2006). Een mogelijke reden hiervoor is dat de grootste belangstelling voor beide modellen uit de epidemiologische hoek kwam, met hart- en vaatziekten als de belangrijkste effectmaat.

Een tweede conclusie is dat de veronderstelling dat vooral de combinatie van taakeisen, regelmogelijkheden en sociale steun gepaard gaat met sterkere reacties (bijv. meer gezondheidsklachten of juist meer actief leergedrag) niet vaak ondersteund wordt. Met andere woorden: in plaats van interactie-effecten wordt meestal gevonden dat de drie componenten afzonderlijk een effect hebben op uitkomstvariabelen.

2.3.3 Kanttekeningen

In de loop van de jaren zijn enkele inhoudelijke en methodologische kanttekeningen bij het DC(S) Model geplaatst. We laten de drie belangrijkste kritiekpunten de revue passeren. Ten eerste heeft de conceptualisering en operationalisering van zowel taakeisen als regelmogelijkheden veel stof doen opwaaien. Zo zijn de begripsomschrijvingen van de werkkenmerken niet eenduidig door Karasek geformuleerd. Ook geven diverse onderzoekers aan dat de verschillende gebruikte schalen van de Job Content Questionnaire (JCQ) niet alleen taakeisen of regelmogelijkheden weerspiegelen, aangezien bij het merendeel van de gebruikte operationaliseringingen meerdere werkkenmerken zijn betrokken (bijv. De Jonge en Kompier 1997).

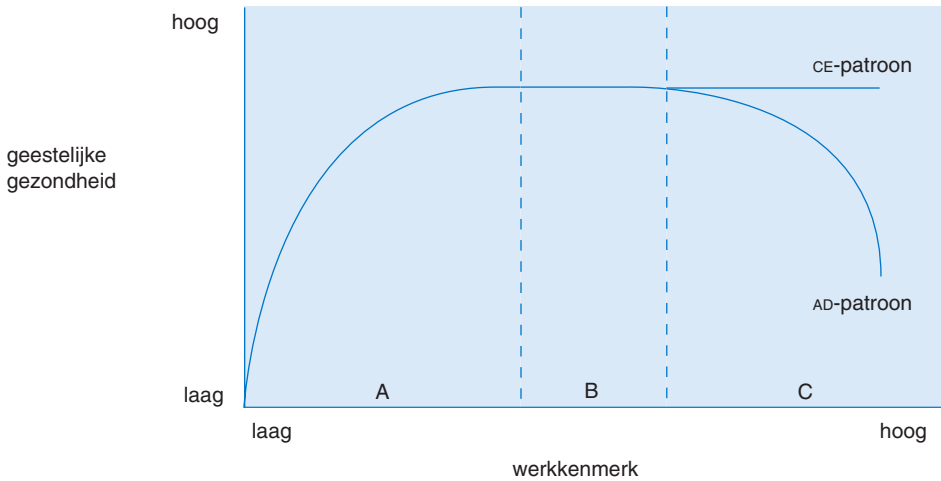
Ten tweede staat in het model de interactie tussen de diverse werkkenmerken centraal (zie ook ► H. 11). De aard van de interactie is vreemd genoeg nooit goed uitgewerkt. Karasek (1989) omzeilt dit probleem door te stellen dat de aard van de interactie primair een praktische betekenis kent, namelijk dat welbevinden en gezondheid verklaard kunnen worden door verschillende combinaties van de werkkenmerken. Dit hoeft dus niet per se een statistische interactie te zijn. Volgens Kasl (1996) is het interactie-effect binnen de DC-benadering echter op twee manieren uit te leggen:

- Regelmogelijkheden en sociale steun fungeren als moderator- of buffervariabelen, in die zin dat veel regelmogelijkheden of veel sociale steun het negatieve effect van taakeisen op de gezondheid verminderen.
- Er is sprake van synergie, want zowel weinig regelmogelijkheden en weinig steun als hoge taakeisen hebben een negatieve uitwerking op de gezondheid, maar hun onderlinge combinatie heeft een verhoogde werking tot gevolg (die groter is dan de som van de afzonderlijke effecten).

De veronderstelde interactie-effecten van taakeisen, regelmogelijkheden en sociale steun worden trouwens ook niet vaak gevonden. En als ze gevonden worden, zijn ze relatief zwak en soms niet in de richting die het model veronderstelt. Hieraan lijken enkele methodische problemen ten grondslag te liggen, vooral de manier waarop de interactie tussen de verschillende werkkenmerken in empirisch onderzoek wordt geoperationaliseerd (Van Vegchel 2005). Allereerst dient de wiskundige formulering van deze interactie in overeenstemming te zijn met de theoretische gedachten die men heeft over de relatie tussen de verschillende werkkenmerken in de voorspelling van gezondheid. Analoog aan de assumpties van het DC(S) Model lijkt een multiplicatieve interactieterm (te weten het product van taakeisen, regelmogelijkheden, en sociale steun) de meest geijkte manier om het interactie-effect tussen taakeisen, regelmogelijkheden en sociale steun vast te stellen (Van Vegchel 2005). Toch worden ook vaak andere interactieformuleringen gebruikt om het model te toetsen (bijv. ratio's en vershilscores), met tegenstrijdige bevindingen als gevolg. Daarnaast betreft het hier de specificiteit waarmee de centrale concepten uit het DC(S) Model worden gemeten. Onderzoek van Van Vegchel et al. (2005) toont aan dat de kans op het vinden van interactie-effecten substantieel groter is wanneer meer specifieke maten van de diverse werkkenmerken gebruikt worden in vergelijking met meer algemene en globale maten.

Ten derde is een van de veronderstellingen van het DC(S) Model dat situationele kenmerken van het werk bepalend zijn voor de gezondheid en het welbevinden van de taakuitvoerders. Individuele verschillen tussen mensen (bijv. persoonskenmerken) worden door de makers van het model niet als belangrijk voor de effecten van werkkenmerken beschouwd. De juistheid van deze veronderstelling kan echter in twijfel worden getrokken. Er verschijnt steeds meer empirisch onderzoek waaruit blijkt dat het al dan niet vinden van interactie-effecten tussen taakeisen en regelmogelijkheden wel degelijk afhangt van de aan- of afwezigheid van bepaalde persoonskenmerken, zoals hanteringsgedrag (coping), beheersingsoriëntatie ('locus of control') en Type-A/B-gedrag (zie ook ► H. 16).

Zo bleek het interactie-effect van hoge taakeisen en weinig regelmogelijkheden op gezondheidsklachten van werknemers alleen te bestaan, wanneer deze werknemers op een actieve wijze met problemen omgingen. Niet-actieven hadden bij een hoge werkdruk altijd veel gezondheidsklachten, ongeacht de hoeveelheid regelmogelijkheden (zie De Rijk et al. 1998). Verder bleek uit een longitudinale studie onder Japanse werknemers dat het bufferende effect van regelmogelijkheden enkel optrad indien werknemers op kortere termijn op actieve wijze met problemen omgingen (Shimazu et al. 2008). Op iets langere termijn bleek dit effect niet meer aanwezig te zijn. De resultaten van deze studies suggereren dat hoge taakeisen en weinig regelmogelijkheden negatieve gezondheidsgevolgen hebben voor alle werknemers, doch voor de ene werknemer meer dan voor de andere, afhankelijk van zijn of haar persoonskenmerken.



■ **Figuur 2.4** Vitaminemodel. Bron: Warr (1987)

2.4 Vitaminemodel

2.4.1 Inhoud

De Engelse psycholoog Peter Warr (2007) vergelijkt de invloed van omgevingskenmerken ('environmental features') op de mentale gezondheid van het individu met die van vitamines op het menselijk lichaam. Zijn 'Vitamin Model' (Vitaminemodel) is opgebouwd aan de hand van vier elementen:

1. effecten van omgevingskenmerken op de mentale gezondheid;
2. categorisering van omgevingsfactoren in een aantal typen;
3. multidimensionaliteit van het welbevinden;
4. wisselwerking tussen persoon en omgeving.

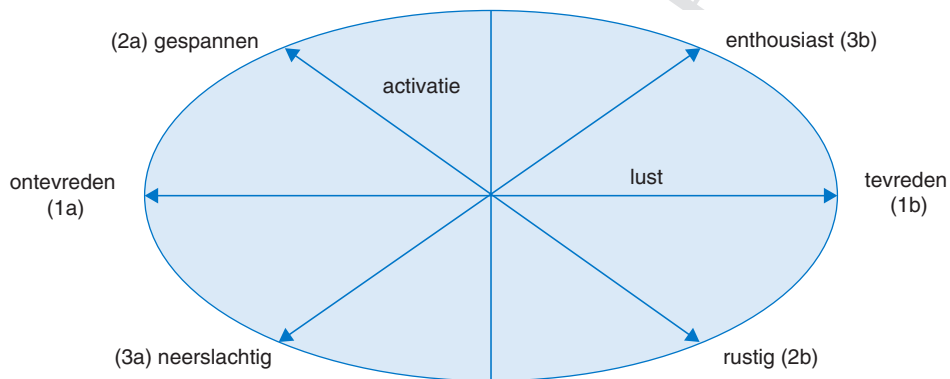
Het Vitaminemodel is een breed opgezet en dito toepasbaar model dat ook opgaat buiten de arbeidssituatie (bijv. bij werkloosheid). Niet voor niets spreekt Warr over omgevingskenmerken in plaats van werkkenmerken. Hier zullen we ons echter tot de werksituatie beperken.

Warr veronderstelt dat werkkenmerken de geestelijke gezondheid op analoge wijze beïnvloeden als vitamines de lichamelijke gezondheid. Men zou dus van 'arbeidsvitaminen' kunnen spreken (De Jonge et al. 1995). De aanwezigheid van werkkenmerken heeft in eerste instantie een positieve invloed op de werknemer (segment A in ■ fig. 2.4). Een verdere toename levert geen extra rendement meer op voor de geestelijke gezondheid: het 'mid-range'-plateau is bereikt (segment B in ■ fig. 2.4). Hoge 'doseringen' van werkkenmerken kunnen tot twee typen effecten leiden. Sommige zullen geen extra invloed op de werknemer hebben, maar een 'Constant Effect' (CE-patroon), terwijl andere een negatieve uitwerking hebben, ofwel een 'Additional Decrement' (AD-patroon). In dit laatste geval wordt een kromlijnig of curvilineair effect verondersteld van werkkenmerken op de geestelijke gezondheid (segment C in ■ fig. 2.4).

■ Tabel 2.1 De negen werkkenmerken van het Vitaminemodel

CE-werkkenmerken	AD-werkkenmerken
salaris	autonomie
veiligheid	werkdruk
betekenisvolheid	sociale ondersteuning
	gebruik van vaardigheden
	afwisseling in het werk
	feedback

CE constant effect; AD additional decrement.



■ Figuur 2.5 Affectief welbevinden. Bron: Warr (1987)

Op basis van een literatuuronderzoek onderscheidt Warr negen werkkenmerken, die doorgaans als determinanten van geestelijke gezondheid worden opgevat. ■ Tabel 2.1 vat deze psychologische ‘arbeidsvitaminen’ samen.

Volgens het Vitaminemodel kunnen de – extreme – effecten van deze werkkenmerken in twee categorieën verdeeld worden. Deze categorisering omvat het tweede element van het model. Drie werkkenmerken gedragen zich analoog aan het CE-patroon, terwijl de effecten van de overige zes het AD-patroon volgen. Voor autonomie bijvoorbeeld wordt een AD-patroon verondersteld. Te veel autonomie in het werk kan schadelijk zijn voor de geestelijke gezondheid van de werknemer, omdat dit gepaard kan gaan met gebrek aan structuur en een te grote mate van verantwoordelijkheid. Voor de beschikbaarheid van geld wordt echter een CE-patroon verondersteld. Het opstrijken van grote sommen geld zal na een bepaald punt geen extra effect meer hebben op de geestelijke gezondheid van de werknemer, aangezien een verzadigingspunt bereikt is.

De kern van de geestelijke gezondheid wordt volgens Warr gevormd door affectief welbevinden (‘affective well-being’), het derde element van het model. Affectief welbevinden is een multidimensionaal begrip, waarvan de elementen volgens Warr kunnen worden afgebeeld met behulp van een assenstelsel, bestaande uit vier centrale assen (zie ■ fig. 2.5).

De beide orthogonale assen worden gevormd door de dimensies lust ('pleasure') en activatie ('arousal'). De beide diagonale assen hebben achtereenvolgens betrekking op de dimensies gespannen-rustig ('anxious-comfortable') en neerslachtig-enthousiast ('depressed-actively pleased'). Warr beschouwt de horizontale as en beide diagonale assen als de belangrijkste dimensies van het welbevinden. De activatiedimensie wordt niet als specifieke indicator van affectief welbevinden beschouwd en is dan ook niet voorzien van labels aan beide uiteinden. De negatieve aspecten van affectief welbevinden worden in de linkerhelft van de figuur weergegeven, de positieve in de rechterhelft. **■** Figuur 2.5 is ovaal omdat de lustdimensie als indicator voor affectief welbevinden belangrijker wordt geacht dan de activatiedimensie.

Voorts maakt Warr een onderscheid tussen algemene ('context-free') geestelijke gezondheid en arbeidsgebonden ('job-related') geestelijke gezondheid. Toegepast op de werksituatie weerspiegelen de drie assen in **■** fig. 2.5 onder andere: de mate van arbeidstevredenheid (as 1), werkgerelateerde spanningen (as 2) en burn-out (as 3).

Het vierde en laatste element van het model heeft betrekking op de wisselwerking tussen persoon en omgeving. Vier categorieën van persoonskenmerken worden onderscheiden:

1. demografische kenmerken (bijv. leeftijd en geslacht);
2. vaardigheden (bijv. intellectuele en sociale vaardigheden);
3. waarden (bijv. specifieke voorkeuren en motieven);
4. basale mentale gezondheid (bijv. tot uitdrukking komend in neuroticisme en zelfvertrouwen).

De invloed van deze persoonskenmerken is tweeledig. Allereerst is het mogelijk dat een persoonskenmerk directe invloed heeft op de geestelijke gezondheid, onafhankelijk van de omgevingskenmerken. Ze kunnen echter ook een indirect effect hebben, dat tot uitdrukking komt in een mediërend of modererend effect op het verband tussen omgevingskenmerken en geestelijke gezondheid (zie ► H. 11). Warr veronderstelt dat werkkenmerken een sterker effect zullen hebben op het welbevinden van werknemers die een bijpassend persoonskenmerk bezitten. Mensen met een bepaalde waardeoriëntatie zullen eerder werksituaties zoeken die overeenkomen ('matchen') met deze oriëntatie. Daarnaast zullen zij eerder de desbetreffende werkkenmerken waarderen of zich juist slechter voelen als deze kenmerken niet beschikbaar zijn. Zo zal een werknemer met een grote behoefte aan ontwikkeling sterker reageren (bijv. in termen van meer arbeidstevredenheid) op een werksituatie waarin autonomie en afwisseling aanwezig zijn dan een werknemer die deze behoefte niet heeft.

2.4.2 Empirische evidentie

Warr (2007) geeft een gedegen overzicht van empirisch onderzoek, waarin hij aannemelijk maakt dat de negen werkkenmerken zich conform het Vitaminemodel gedragen. Het gaat hierbij veelal om een post-hocredenering, die voornamelijk steunt op onderzoek naar rechtlijnige verbanden tussen werkkenmerken en geestelijke gezondheid. In de loop der jaren zijn in enkele cross-sectionele deelstudies de door het Vitaminemodel gepostuleerde kromlijnige patronen getoetst (De Jonge en Schaufeli 1998; De Jonge et al. 2000; Jeurissen en Nyklicek 2001; Xie en Johns 1995; Warr 1990). Over het algemeen zijn de resultaten van deze empirische studies echter niet geheel eenduidig. Taakeisen en

autonomie lijken nog het meest conform de voorspellingen van het model samen te hangen met de geestelijke gezondheid van werknemers, terwijl dit niet het geval is voor sociale ondersteuning.

Daarnaast heeft geen enkele van bovengenoemde studies rekening gehouden met de mogelijk multivariate wijze waarop de negen werkkenmerken kunnen samenhangen met het werkgerelateerde welbevinden. Alleen De Jonge en Schaufeli (1998) hebben hier toe een bescheiden poging gewaagd, door drie werkkenmerken simultaan te koppelen aan drie indicatoren van welbevinden. Uit deze cross-sectionele studie kwamen diverse kromlijnige verbanden naar voren van werkdruk, autonomie en sociale steun in de voorspelling van arbeidstevredenheid, burn-out en gevoelens van angst. Deze verbanden zijn bevestigd in een longitudinaal onderzoek van Meyerding (2015), die de lineaire en curvilineaire effecten van alle ‘arbeidsvitaminen’ op arbeidstevredenheid over een periode van één jaar met elkaar vergeleek. Hij vond in overeenstemming met het Vitaminemodel dat de kromlijnige verbanden arbeidstevredenheid een jaar later beter voorspelden dan de rechtlijnige verbanden.

Boer et al. (2003) onderzochten het modererende effect van bijpassende persoonskenmerken op de relatie tussen werkkenmerken en welbevinden. Analooq aan de ideeën van Warr werd gevonden dat variaties in werkkenmerken meer effect hadden op het welbevinden van werknemers die een bijpassend persoonskenmerk bezaten, dan op dat van werknemers die dit bijpassende persoonskenmerk niet bezaten. Uit de resultaten bleek bijvoorbeeld dat de positieve relatie tussen autonomie en werktevredenheid sterker was naarmate werknemers een grote behoefte aan autonomie hadden.

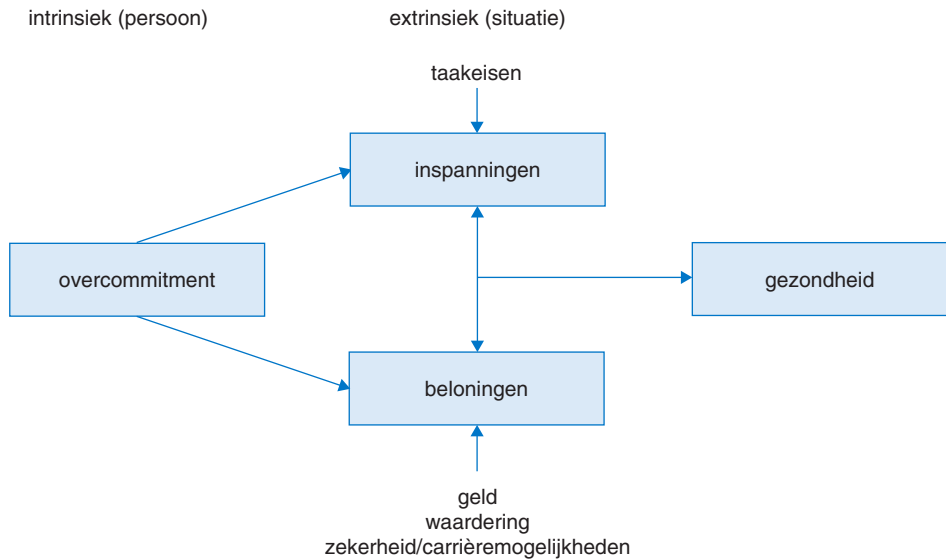
2.4.3 Kanttekeningen

Een kanttekening bij het Vitaminemodel betreft de ietwat willekeurige indeling van de negen werkkenmerken in AD- of CE-effecten. Het is maar de vraag of een kenmerk als feedback een kromlijnig effect met de gezondheid heeft, en of veel extra salaris en veiligheid geen meerwaarde hebben voor iemands welbevinden (en dus een verzadigingspunt kennen). Dit type hypothesen vraagt om meer theoretisch en empirisch onderzoek. Een andere kanttekening is dat meer onderzoek nodig is naar de rol van bijpassende persoonskenmerken in het Vitaminemodel (zie Boer et al. 2003). Uit een recente studie van Stiglbauer en Kovacs (2018) bleek namelijk dat de curvilineaire effecten van autonomie op het welzijn van werknemers zich vooral manifesteren indien autonomie gemeten wordt in termen van subjectieve P-E (mis)fit in plaats van het niveau van autonomie ‘op zich’.

2.5 Effort-Reward Imbalance Model

2.5.1 Inhoud

Het Effort-Reward Imbalance Model (ERI Model) is afkomstig van de in Duitsland werkzame Zwitserse medisch socioloog Johannes Siegrist en collega’s (Siegrist 1996, 2017). Het ERI Model is ontwikkeld vanuit de gedachte dat de werkol een belangrijke schakel vormt tussen de persoonlijke behoeften van het individu en de maatschappelijke structuur. Het ERI Model legt daarom meer nadruk op de beloningsstructuur van



■ **Figuur 2.6** Effort-Reward Imbalance Model. Bron: Siegrist (2001)

het werk dan op de controlemogelijkheden van de werknemer in het werk, zoals in het DC(S) Model. Het ERI Model veronderstelt namelijk dat inspanningen op het werk ('job-related efforts') deel uitmaken van een sociaal uitwisselingsproces, waar normaliter in onze maatschappij een aantal materiële en immateriële beloningen ('occupational rewards') tegenover staan. Onder inspanningen worden allerlei typen taakeisen gerekend, zoals tijdsdruk, fysieke inspanning en taakinterrupties. Onder beloningen wordt in het model verstaan:

- geld (bijv. een adequaat salaris);
- waardering (bijv. respect en ondersteuning);
- zekerheid en carrièremogelijkheden (bijv. promotiekansen, baanzekerheid en behoud van status).

Volgens het model wordt het optreden van stressreacties bepaald door hoge inspanning, gepaard gaand met een lage beloning ('high effort, low reward-imbalance'). Deze disbalans (hoge inspanning versus lage beloning) kan leiden tot allerlei stressreacties, zoals hart- en vaataandoeningen, gezondheidsklachten, ontevredenheid en arbeidsverzuim (zie ■ fig. 2.6).

Het hebben van een veeleisende, onzekere baan zonder goed arbeidscontract, een redelijk salaris of kansen op promotie, is een voorbeeld van een stressvolle disbalans. In overeenstemming met psychologische theorieën over zelfwaardering ('self-esteem') en persoonlijke effectiviteit ('self-efficacy'; Bandura 1997) veronderstelt het ERI Model dat herhaalde ervaringen van 'effort-reward imbalance' iemands gevoel van beheersing van de situatie ('feeling of mastery') op den duur kunnen verzwakken. Ook accepteren werknemers eerder een stressvolle disbalans op de kortere termijn, in de veronderstelling dat dit een strategische investering is voor een juiste balans tussen inspanningen en beloningen op de langere termijn (in het kader van een beter carrièreperspectief).

Verder veronderstelt het model dat persoonskenmerken een modererende rol spelen in de relatie tussen werk en gezondheid. In het ERI Model wordt in het bijzonder aandacht besteed aan een te sterke betrokkenheid bij het werk: ‘overcommitment’ (Siegrist 2001). Dit wordt gekarakteriseerd door de volgende kenmerken: streberig gedrag, moeite om het werk van zich af te zetten (zich onder meer uitend in een sterke werkbetrokkenheid), en behoefte aan goedkeuring en waardering. Het construct lijkt vooral gerelateerd aan kernaspecten van Type-A-gedrag (bijv. overdreven werkbetrokkenheid, gedrevenheid en wedijver), dat sterk geassocieerd is met verhoogde opwinding (‘arousal’) in veel-eisende situaties (zie ► H. 16) en met werkverslaving, dat wil zeggen: een combinatie van hard werken en innerlijke gedrevenheid (zie ► H. 19). Werknemers die gekenmerkt worden door ‘overcommitment’, verrichten (vinden zij zelf) doorgaans een grote hoeveelheid inspanning die in hun ogen niet voldoende beloond wordt. Volgens het ERI Model heeft dit type werknemers een groter risico op het ervaren van een stressvolle disbalans (hoge inspanning versus lage beloning), wat op termijn tot meer gezondheidsklachten kan leiden. Om de kerncomponenten van het ERI Model te meten, is een instrument ontwikkeld, de zogenoemde ERI-Questionnaire (ERI-Q; Siegrist et al. 2009).

2.5.2 Empirische evidentie

Er is veel empirisch onderzoek naar het ERI Model gedaan en het aantal gepubliceerde studies groeit nog steeds. Uit het onderzoek blijkt dat de combinatie van hoge inspanningen en lage beloningen in het werk inderdaad een risicofactor is voor hart- en vaat-aandoeningen en voor een slechte ervaren gezondheid, inclusief psychische aandoeningen en arbeidsverzuim (zie overzichtsstudies van Van Vegchel et al. 2005; Tsutsumi en Kawakami 2004) en voor personeelsverloop (Derycke et al. 2010). In totaal gaat het om meer dan honderd studies die uitgevoerd zijn in Europa, Amerika (Verenigde Staten) en Azië (Japan, China en Taiwan). Zo blijkt uit een reeks overzichtsstudies dat de kans op een verminderde immuunfunctie (Eddy et al. 2016), een verhoogde HPA-as-activiteit (Eddy et al. 2018) en op cardiovasculaire aandoeningen (Eddy et al. 2017) significant hoger is voor werknemers in een ‘high effort, low reward-imbalance’-situatie. Ook blijkt in het algemeen dat het voorspellend vermogen van het ERI Model groter is voor individuen die gekenmerkt worden door ‘overcommitment’. Er zijn echter ook enkele studies die dit effect van ‘overcommitment’ niet konden aantonen (bijv. Derycke et al. 2010) of zelfs tegenovergestelde resultaten vonden (bijv. Van Vegchel et al. 2001).

2.5.3 Kanttekeningen

Evenals bij het DC(S) Model hebben de operationalisering van de constructen van het ERI Model tot kritiek geleid. Zo blijkt de inspanningsschaal te bestaan uit zes items met een sterk uiteenlopende inhoud, zoals tijdsdruk, fysieke inspanning, verantwoordelijkheid en overwerk. Deze verscheidenheid binnen een enkele schaal maakt het onduidelijk welk type inspanning belangrijk is voor de disbalans tussen inspanningen en beloningen bij het voorspellen van gezondheidsklachten.

Een andere kritische noot kan geplaatst worden bij de gebruikte antwoordcategorieën van de inspannings- en beloningsschalen (Tsutsumi 2004; De Jonge et al. 2008). Er worden twee typen antwoordcategorieën gebruikt: allereerst moet een werknemer aangeven of de desbetreffende situatie in het werk aanwezig is, en daarna moet hij of zij aangeven hoe stressvol deze situatie is. Deze wijze van bevragen blijkt niet erg valide en werkt tevens misclassificaties en non-respons in de hand. Tsutsumi (2004) heeft daarom voorgesteld om de tweedeling terug te brengen naar één antwoordcategorie (waarin beide antwoordcategorieën geïntegreerd zijn tot een enkele vijfpuntsschaal), hetgeen in de meest recente versie van de ERI-vragenlijst ook door Siegrist is overgenomen (Siegrist et al. 2009).

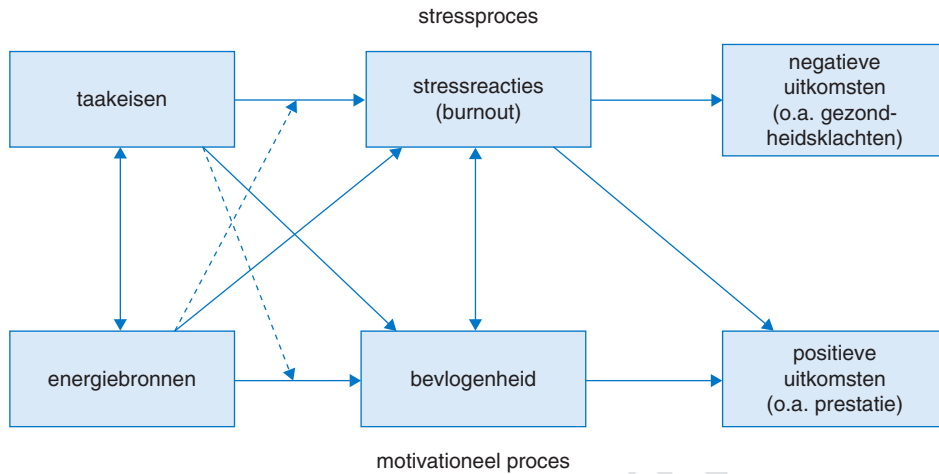
2.6 Job Demands-Resources Model

2.6.1 Inhoud

Het Job Demands-Resources Model (JD-R Model) is eind jaren 1990 ontwikkeld door de A&O-psychologen Evangelia Demerouti, Arnold Bakker en Wilmar Schaufeli (Demerouti et al. 2001). Het is veruit het meest gebruikte model en gaat in de basis uit van drie kernveronderstellingen (Bakker en Demerouti 2017). De eerste veronderstelling is dat elke beroepsgroep weliswaar zijn eigen specifieke risicofactoren voor stress en motivatie kent, maar dat deze onder te verdelen zijn in twee brede categorieën: taakeisen ('job demands') ofwel te leveren inspanningen, en energiebronnen ('job resources') ofwel beschikbare mogelijkheden in het werk of in de werksituatie. Voorbeelden van taakeisen zijn werkdruk, taakinterrupties, rolproblemen en emotioneel veeleisende klanten. Wanneer hoge taakeisen zich bij voortduring voordoen terwijl er onvoldoende mogelijkheid voor herstel aanwezig is, zullen deze de gedaante van werkstressoren aannemen. Zo vormen ze aanleiding voor negatieve reacties, zoals burn-out (zie ► H. 18). Energiebronnen zijn te lokaliseren op het niveau van de organisatie (bijv. loopbaanmogelijkheden), interpersoonlijke relaties (bijv. steun van collega's), de organisatie van het werk (bijv. participatie in besluitvorming), en de arbeidstaak (bijv. feedback).

In de tweede plaats veronderstelt het JD-R Model twee parallelle processen (zie ► fig. 2.7). In het eerste, energetische, stressproces leiden veeleisende aspecten van het werk tot een voortdurende aantasting van de energiereserves en daarmee op de lange duur tot mentale uitputting (burn-out). Op zijn beurt kan dit resulteren in negatieve uitkomsten zoals gezondheidsklachten en ziekteverzuim. Het tweede proces is motivationeel van aard en veronderstelt dat de aanwezigheid van energiebronnen, vanwege hun intrinsiek motivationele kwaliteiten, zal leiden tot bevlogenheid. Bevlogenheid is een positieve psychologische toestand die wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie (zie ► H. 18). Dit kan vervolgens weer resulteren in positieve uitkomsten, zoals organisatiebetrokkenheid en een goede arbeidsprestatie. Samengevat: het JD-R Model veronderstelt dat burn-out en bevlogenheid een mediërende rol spelen in respectievelijk een stress- en motivatieproces. Daarmee is het JD-R model dus niet alleen een stressmodel, maar ook een model voor arbeidsmotivatie.

Zoals blijkt uit ► fig. 2.7 veronderstelt het model ook een aantal dwarsverbanden tussen beide processen. Zo zal de afwezigheid van energiebronnen stressreacties bevorderen die zullen leiden tot minder positieve uitkomsten. Ook blijkt de aanwezigheid van bepaalde taakeisen motivationele processen te kunnen bevorderen. Dit is met name het



■ **Figuur 2.7** Job Demands-Resources Model

geval voor taakeisen die een uitdaging in plaats van een belemmering vormen, zoals de mentale eisen die het werk stelt. Verder zijn taakeisen en energiebronnen negatief gerelateerd. Immers, wanneer taakeisen hoog zijn, zullen er in het algemeen weinig energiebronnen aanwezig zijn, en vice versa. Ten slotte zijn stressreacties en bevlogenheid negatief aan elkaar gerelateerd (zie ► H. 18).

De derde veronderstelling in het model is tweeledig, en kan samengevat worden als het interactie-effect van taakeisen en energiebronnen op zowel stressreacties als bevlogenheid (de onderbroken lijnen in ■ fig. 2.7). Enerzijds wordt verwacht dat energiebronnen de ongewenste invloed van taakeisen op stressreacties (zoals burn-out) en daarmee op negatieve uitkomsten kunnen compenseren. Met andere woorden: energiebronnen hebben een stress-bufferend effect (zie ► H. 11). Anderzijds zullen energiebronnen vooral een positief effect op motivationele aspecten als bevlogenheid hebben als het er écht om gaat, dus wanneer de taakeisen hoog zijn. Dit is logisch, omdat er in de regel vooral van hulpbronnen gebruik zal worden gemaakt wanneer dat nodig is. Zo krijgt bijvoorbeeld sociale steun vooral betekenis wanneer de werkdruk zo hoog is opgelopen dat men het alleen niet meer aankan. Welke taakeisen en energiebronnen er precies een rol spelen in een bepaalde organisatie, hangt af van de specifieke organisatie- en taakkenmerken die in een organisatie aanwezig zijn.

Ook spelen persoonlijke hulpbronnen een rol in het JD-R Model (Bakker 2011). Dit zijn ontwikkelbare aspecten van een persoon, die helpen met stressvolle of onzekere situaties om te gaan. Voorbeelden van dergelijke hulpbronnen zijn persoonlijke effectiviteit, optimisme, eigenwaarde en zingeving. Deze aspecten dragen bij aan werkbevlogenheid. Zo laat onderzoek zien dat vertrouwen in eigen kunnen, optimisme en het gevoel mee te tellen in de organisatie de relatie tussen energiebronnen en werkbevlogenheid mediëren (Xanthopoulou et al. 2007). Anders gezegd: energiebronnen lijken de ontwikkeling van persoonlijke hulpbronnen te stimuleren, die op hun beurt weer bijdragen aan werkbevlogenheid. Het JD-R Model en daarop gebaseerde onlinevragenlijsten worden in Nederland door commerciële organisaties, zoals adviesbureaus en arbodiensten, in hun dienstverlening aan klanten gebruikt (Schaufeli 2017).

In **fig. 2.7** wordt er vanuit gegaan dat taakeisen en energiebronnen van invloed zijn op stressreacties en bevlogenheid, maar het is iets ingewikkelder, omdat het omgekeerde ook geldt (Bakker en Demerouti 2017). Namelijk: wanneer werknemers zich bevlogen voelen, gaan ze actief aan de slag om hun werk zodanig aan te passen dat dit het beste past bij wat ze kunnen en willen. Dit wordt ‘job-crafting’ genoemd (zie **H. 10**). En andersom, wanneer werknemers zich gestrest voelen, hebben ze extra moeite om aan de taakeisen te voldoen en gaan ze bijvoorbeeld meer fouten maken. Dit wordt zelfonderminning genoemd. Dat betekent dus dat er sprake is van een opwaartse spiraal (‘gain spiral’) waarbij bevlogen werknemers via job crafting hun energiebronnen vergroten, waardoor ze zich nog meer bevlogen gaan voelen, enzovoort. Er is ook sprake van een neerwaartse spiraal (‘loss spiral’), waarbij gestreste werknemers via zelfonderminning hun taakeisen vergroten, waardoor ze zich nog meer gestrest voelen, enzovoort. Dat betekent dus dat het JD-R model dynamisch van aard is; de variabelen in het model veranderen met het verloop der tijd.

2.6.2 Empirische evidentie

Uit de studies die er tot nu toe over het JD-R Model of gedeelten daarvan zijn gedaan, blijkt dat de drie basisassumpties van het model in het algemeen worden bevestigd (Bakker en Demerouti 2017; Schaufeli en Taris 2014). Zo laten nagenoeg alle studies zien dat taakeisen en energiebronnen van elkaar kunnen worden onderscheiden en – zoals verondersteld – negatief met elkaar samenhangen. De positieve relatie tussen taakeisen en stressreacties (zoals burn-out) wordt in nagenoeg alle studies gevonden, wat overigens ook geldt voor de positieve relatie tussen energiebronnen en bevlogenheid. Burn-out en negatieve uitkomsten (met name gezondheidsklachten) zijn, evenals bevlogenheid en positieve uitkomsten (met name organisatiebetrokkenheid) in alle gevallen significant en positief aan elkaar gerelateerd. De meerderheid van de studies bevestigt voorts de mediatie van stressreacties (burn-out) en bevlogenheid, ook in longitudinaal onderzoek. Naast dit indirecte effect is er soms ook sprake van een direct effect van taakeisen op negatieve uitkomsten, respectievelijk van energiebronnen op positieve uitkomsten. Tot slot is er ook empirisch bewijs voor de derde assumptie, te weten het interactie-effect van taakeisen en energiebronnen op zowel stressreacties als bevlogenheid (de onderbroken lijnen in **fig. 2.7**). Dit bewijs is echter minder sterk dan dat voor de directe effecten van taakeisen en energiebronnen. Zo bleek bijvoorbeeld dat de aanwezigheid van energiebronnen de negatieve invloed van taakeisen op burn-out vermindert. Een dergelijk buffereffect doet zich vooral voor in situaties waarin veel werkstress aanwezig is; in dat soort gevallen zijn energiebronnen immers het hardst nodig, zoals hierboven uiteen is gezet. Iets soortgelijks geldt ook voor bevlogenheid, namelijk: energiebronnen zoals autonomie hebben met name een versterkend effect op bevlogenheid wanneer de taakeisen hoog zijn en het dus van belang wordt om zelf keuzen te kunnen maken. Over de precieze rol die persoonlijke hulpbronnen in het JD-R Model spelen, bestaat nog geen eenduidigheid. In hun overzicht van onderzoek met het JD-R Model concluderen Schaufeli en Taris (2014) dat persoonlijke hulpbronnen:

1. een directe invloed op stressreacties en bevlogenheid kunnen hebben (bijv. emotioneel minder stabiele werknemers zullen sneller opgebrand raken);
2. het effect van taakeisen en energiebronnen op respectievelijk stressreacties en bevlogenheid kunnen versterken of verzwakken (moderatoreffect; bijv. de positieve invloed van energiebronnen op bevlogenheid is sterker bij werknemers met veel zelfvertrouwen);

3. een schakel kunnen vormen tussen taakeisen en stressreacties, respectievelijk energiebronnen en bevlogenheid (mediatie-effect; bijv. de aanwezigheid van energiebronnen bevordert de waargenomen eigen competentie, hetgeen op zijn beurt weer tot bevlogenheid leidt);
4. de perceptie van taakeisen en energiebronnen kunnen beïnvloeden (bijv. optimisten zien meer energiebronnen in hun werk en pessimisten meer stressoren);
5. zowel de perceptie van taakeisen en energiebronnen kunnen beïnvloeden, als de werkbeleving (derde variabele effect; bijv. emotioneel minder stabiele werknemers zien hun werk eerder als stressvol en zijn tegelijkertijd ook kwetsbaarder voor burn-out).

Kortom: het blijkt dat persoonlijke hulpbronnen op verschillende manieren van belang zijn.

Ten slotte is er ook enige indicatie voor het bestaan van een opwaartse en een neerwaartse spiraal. Zo vonden Tims et al. (2013) dat job crafting (het actief zoeken naar uitdaging en energiebronnen op het werk) positieve veranderingen in het werk voorspelt, die op hun beurt weer verband houden met een toename in bevlogenheid en een afname in burn-out. Ook blijkt dat zelfondermijning verband houdt met werkdruk en emotionele belasting, en dat deze taakeisen op hun beurt samenhangen met gevoelens van uitputting (burn-out) en verminderde prestatie (Bakker en Demerouti 2017). Een andere manier waarop de dynamiek van het JD-R Model onderzocht wordt, vormen dagboekstudies, waarbij werknemers gedurende een aantal opeenvolgende dagen een (elektronisch) dagboek bijhouden van de taakeisen en energiebronnen die ze dagelijks op hun werk tegenkomen en van hun werkbeleving in termen van stressreacties en bevlogenheid. Zo bleek bijvoorbeeld dat de personeelsleden van een fastfoodrestaurant meer bevlogen zijn op dagen waarop ze zich door hun chef gesteund en gewaardeerd voelen dan op dagen waarop dat niet het geval is (Xanthopoulou et al. 2009). Bovendien, en nog veel belangrijker voor het restaurant, de financiële omzet was juist op die dagen hoger.

2.6.3 Kanttekeningen

Evenals het P-E Fit Model is het JD-R Model vrij breed opgezet. Zo kunnen legio taakeisen en energiebronnen onderwerp van studie zijn. Welke taakeisen en welke werkhulpbronnen precies van belang zijn, wordt bepaald door de werksituatie die bestudeerd wordt. In feite is het JD-R Model een heuristisch model dat er, afhankelijk van de specifieke taakeisen en energiebronnen die in het geding zijn, steeds weer anders uit kan zien. Dit flexibele karakter van het JD-R Model is een belangrijke reden waarom het veelvuldig in de praktijk wordt gebruikt (Schaufeli 2017). Het JD-R Model maakt maatwerk mogelijk.

Een tweede kanttekening betreft de aard van de taakeisen en energiebronnen. Crawford et al. (2010) hebben erop gewezen dat er twee verschillende soorten taakeisen bestaan, die elk een ander effect hebben. In hun meta-analyse toonden ze aan dat taakeisen die als uitdagend worden ervaren (bijv. tijdsdruk en verantwoordelijkheid) positief samenhangen met bevlogenheid en burn-out, terwijl taakeisen die als belemmerend worden ervaren (bijv. rolconflict en bureaucratie) positief samenhangen met burn-out, maar negatief met bevlogenheid. Met andere woorden: de relatie tussen taakeisen en bevlogenheid hangt af van de aard van de taakeisen. Het zogenoemde Demand-Induced

Strain Compensation Model (DISC Model; De Jonge en Dormann 2003, 2006) gaat nog een stap verder door te stellen dat er verschillende soorten taakeisen zijn, waarmee overeenkomstige energiebronnen corresponderen. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen mentale taakeisen (bijv. oplossen van complexe problemen), emotionele taakeisen (bijv. conflicten) en fysieke taakeisen (bijv. zwaar tillen). Daarmee corresponderen mentale energiebronnen (bijv. toegang tot informatie), emotionele energiebronnen (bijv. steun van collega's) en fysieke energiebronnen (bijv. ergonomische hulpmiddelen). De kern van het DISC Model wordt gevormd door het drievoudige matchingsprincipe. Dit houdt in dat taakeisen, energiebronnen en uitkomstmaten sterker zijn geassocieerd wanneer deze alle drie binnen hetzelfde domein liggen. Zo zullen hoge mentale taakeisen in combinatie met een gebrek aan mentale energiebronnen primair leiden tot mentale stressreacties, zoals concentratieverlies en hoge sociale taakeisen en een gebrek aan sociale energiebronnen tot sociale stressreacties, zoals terugtrekgedrag. Zij passen allemaal als het ware goed bij elkaar (triple matching). Van den Tooren, De Jonge en Dormann (2011) hebben een overzicht van 29 empirische DISC-studies gepubliceerd, waarbij het overgrote deel van de studies empirische ondersteuning blijkt te bieden voor het drievoudig matchingprincipe. In het algemeen bleek dat er vaker interactie-effecten gevonden werden naarmate er een match bestond tussen taakeisen, energiebronnen én werkgerelateerde uitkomsten.

2.7 Slotbeschouwing

In dit tweede hoofdstuk zijn enkele theoretische modellen over werkstress besproken, die de groeiende belangstelling voor psychosociale werkkenmerken als determinanten van gezondheid en welbevinden reflecteren. Achtereenvolgens kwamen aan bod het Person-Environment Fit Model, het Demand-Control-Support Model, het Vitaminemodel, het Effort-Reward Imbalance Model en het Job Demands-Resources Model. Naast de bespreking van hun inhoud en empirische evidentie zijn ook kanttekeningen bij deze modellen geplaatst.

De vraag resteert wat nu de uniciteit is van ieder model. Allereerst zijn genoemde theoretische modellen te rangschikken van eenvoudig naar complex. Zo lijken het DC(S) Model en het ERI Model relatief eenvoudige modellen, terwijl het P-E Fit Model als een relatief complex model beschouwd kan worden. Het Vitaminemodel en het JD-R Model bevinden zich hier tussenin.

Ten tweede zijn alle modellen in meer of mindere mate te beschouwen als balansmodellen. Het risico op allerlei gezondheidsklachten en afgenomen welbevinden ten gevolge van hoge taakeisen zal verminderen, indien werknemers voldoende compensatie verkrijgen. Zo legt het P-E Fit Model de nadruk op persoonlijke behoeften, copinggedrag en sociale ondersteuning als compensatoire factoren. Het DC(S) Model richt zich op de mogelijkheden voor controle en sociale steun in het werk, terwijl het ERI Model meer nadruk legt op de beloningsstructuur van het werk. Binnen het JD-R Model kunnen allerlei soorten energiebronnen en persoonlijke hulpbronnen als compensatie dienen. Het Vitaminemodel, ten slotte, kan gekarakteriseerd worden als een 'enkelvoudig' balansmodel: de meeste werkkenmerken moeten eigenstandig in balans zijn, dat wil zeggen niet te veel en niet te weinig, al dan niet beïnvloed door bijpassende persoonskenmerken.

Ten derde bestaan er accentverschillen tussen de modellen: expliciete focus op het werk, de persoon, of op beide. Zo legt het DC(S) Model vooral de nadruk op werkkenmerken als oorzaken van werkstress, terwijl het P-E Fit Model vooral het accent legt op persoonskenmerken. De overige modellen kennen een hybride focus: zowel het werk als de persoon worden als oorzaken van werkstress opgevat, waarbij het JD-R Model en Vitaminemodel prioriteit toekennen aan werkkenmerken.

Ten vierde zijn alle modellen in meer of mindere mate te beschouwen als ‘black box’-modellen: er komt iets in en er gaat iets uit. Alle modellen leggen de nadruk op wat stressreacties veroorzaakt, zonder diep in te gaan op het feit hoe en waarom stressreacties veroorzaakt worden. In dit perspectief kunnen zowel het P-E Fit Model als het JD-R Model beschouwd worden als heuristische modellen die, afhankelijk van de specifieke taakeisen en hulpbronnen (werk/persoon) die in het geding zijn, er steeds anders uit kunnen zien. Op dit vlak onderscheiden deze modellen zich van de overige modellen, waarin steeds sprake is van een vast omschreven aantal psychosociale risicofactoren.

Ten vijfde gaat het merendeel van de modellen in beginsel uit van lineariteit en eenrichtingsverkeer van relaties tussen werk/persoon en gezondheid. Het Vitaminemodel is het enige model dat een lans gebroken heeft voor niet-lineaire relaties, terwijl binnen het JD-R Model ruimte is voor dynamische relaties in de vorm van een opwaartse en neerwaartse spiraal.

Een laatste opmerking over het praktisch gebruik van de verschillende modellen. Het P-E fit model en het Vitaminemodel worden niet of nauwelijks in de praktijk gebruikt en zijn vooral belangrijk als algemeen denkraam. Het eerste model wijst op het belang van een goede afstemming (‘fit’) tussen persoon en werk, terwijl het tweede model benadrukt dat verbanden tussen werkkenmerken en welbevinden in principe kromlijngig zijn. Voor de praktijk betekent dit dat er rekening mee moet worden gehouden dat dezelfde werkkenmerken bij verschillende personen anders kunnen uitpakken en dat een overdaad aan bepaalde werkkenmerken soms schadelijk kan zijn. Het ERI Model wordt vooral in (medisch) onderzoek naar gevolgen voor de lichamelijke gezondheid gebruikt en levert daardoor voor de praktijk belangrijke inzichten op, zonder dat het model zelf in de organisatieadviespraktijk wordt gebruikt. Het JC(S) Model en het JD-R Model worden daarentegen zowel in onderzoek als ook in de praktijk gebruikt, waarbij het laatstgenoemde model het eerstgenoemde heeft overvleugeld. Google Scholar telt ruim 12.000 artikelen waarin gebruik is gemaakt van het JD-R Model tegen ca. 1.700 voor het JC(S) Model. Het JD-R model heeft zijn populariteit zowel te danken aan het feit dat het twee belangrijke processen beschrijft die met werkstress en arbeidsmotivatie te maken hebben, als dat het een conceptueel raamwerk biedt waarin allerlei verschillende taakeisen, energiebronnen en uitkomsten geplaatst kunnen worden. Deze veelomvattendheid en flexibiliteit maken het model uitermate geschikt voor gebruik in de praktijk (Schaufeli 2017).

Aanbevolen literatuur

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. In P. Y. Chen & C. L. Cooper (Red.), *Work and wellbeing: A complete reference guide* (Vol. III, pp. 37–64). Chichester, UK: Wiley-Blackwell.
- Cooper, C., & Quick, J. C. (2017). *The handbook of stress and health: A guide to research and practice*. Chichester: John Wiley.
- Siegrist, J., & Wahrendorf, M. (Red.). (2016). *Work stress and health in a globalized economy: The model of effort-reward imbalance*. Basel: Springer.