

Inspanning uit balans: Een integraal psychologisch perspectief op de werkdrukproblematiek

Hylco H. Nijp

Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

Hylco.Nijp@han.nl

Samenvatting

Werkdrukklachten vormen een aanhoudend probleem dat kan leiden tot negatieve gevolgen voor werkenden, zoals stress, vermoeidheid en burn-out. Als gevolg van werkintensivering zal deze werkdrukproblematiek de komende jaren waarschijnlijk nog verder toenemen. Niet altijd is in theorie of praktijk echter duidelijk wat werkdruk is, hetgeen een effectieve aanpak van werkdruk belemmert. Op basis van een literatuurstudie presenteert dit artikel een integraal psychologisch perspectief op werkdruk, samengevat in het inspanningsbalansmodel. Werkdruk wordt hierbij gedefinieerd als een werksituatie die zoveel inspanning van de werkende vergt, dat deze interfereert met de doelen en behoeften van de werkende en/of met diens ruimte voor ontspanning, en ten koste gaat van het eigen welbevinden en functioneren en/of de verbinding met anderen. Een effectieve aanpak van werkdruk dient volgens dit perspectief enerzijds te bestaan uit reductie van werkinspanning en anderzijds uit bevordering van persoonlijke opbrengst, ontspanning, welbevinden/functioneren en verbinding van de werkende. Vragen uit praktijk en wetenschap die het begrip ‘werkdruk’ betreffen, worden in dit artikel op basis van het inspanningsbalansmodel behandeld, en praktische en theoretische implicaties worden benoemd.

Abstract

Disbalanced effort: An integrated psychological perspective on the effects of excessive workload

High work demands pose a persistent challenge in the work context, and may cause serious health impairments to workers, such as mental distress, fatigue, and burn-out. Due to work intensification, such problems deriving from work demands are most likely to increase in the future. However, a

full understanding of work demands' problems seems to be lacking, which hampers the implementation of successful interventions. Based on a review of the literature, the current paper proposes an integrated psychological perspective as summarized in the effort-balance model, to better understand the problems that result from excessive workload. According to this model, work demands cause problems when they require so much effort that they interfere with the worker's personal goals or needs, and/or with the worker's opportunity for relaxation, which further causes impairments in well-being and functioning, and/or social relatedness. An effective approach to preventing or reducing negative symptoms of excessive workload, according to the presented model, should firstly be focused on reducing work effort, while simultaneously facilitating the fulfillment of workers' goals and needs, improving opportunity for relaxation, and strengthening workers' well-being, functioning and relatedness. Contemporary questions regarding work demands are addressed, and theoretical propositions and practical implications are discussed.

Keywords: work life balance, work demands, work intensification, burn-out, work design

1 Inleiding

Werk stelt steeds hogere eisen aan de werkende (Houtman et al., 2020; Van den Groenendaal et al., 2020). Door technologische mogelijkheden, toeneemende economische druk op organisaties en veranderende maatschappelijke normen nemen verwachtingen en prestatie-eisen steeds maar toe. Grenzen tussen privé en werk vervagen: werk kan steeds meer onafhankelijk van tijd en plaats worden uitgevoerd (Allvin et al., 2011; Eurofound, 2017; Lundberg & Cooper, 2010). Bovendien vergt de moderne arbeidsmarkt flexibiliteit en aanpassing van de werkende. Dergelijke ontwikkelingen dragen bij aan de intensivering van werk (Green, 2004; Houtman et al., 2020; Van den Groenendaal et al., 2020). In deze intensiverende context zoekt men in de arbeids- en organisatiepsychologie en de psychologie van arbeid en gezondheid naar manieren om werk gezond, motiverend en duurzaam te organiseren.

Een concept dat hierbij voortdurend aandacht vraagt, is 'werkdruk'. Werkdruk geldt als belangrijke risicofactor van psychosociale werkbelasting en krijgt al lange tijd aandacht binnen de arbeidspsychologie (Kroon et al., 2019; Lundberg & Cooper, 2010). Er is inmiddels veel (empirisch ondersteunde)

kennis over het onderwerp voorhanden. Het is dan ook paradoxaal en zorgwekkend dat de werkdrukproblematiek tijdens de afgelopen decennia alleen maar verder is toegenomen (TNO, 2019; Van den Groenendaal et al., 2020). Taakeisen nemen toe, burn-outklachten zijn meer prevalent geworden, en werknemers geven in toenemende mate aan behoefte te hebben aan de aanpak van werkdruk. Tegelijk zien ook veel werkgevers werkdruk als belangrijk risico voor de bedrijfsvoering (TNO, 2019). Bestaande werkdrukinterventies blijken echter onvoldoende effectief te zijn, of worden onvoldoende geïmplementeerd.

Een mogelijke verklaring hiervoor is gelegen in de veelheid aan modellen en benaderingen, die geleid heeft tot onduidelijkheid ten aanzien van het begrip werkdruk. Een definitie van werkdruk die in de wetenschap veel gehanteerd wordt, is de volgende: “The amount of work that a person has to do within a particular period of time. There is a distinction between the actual amount of work and the individual's perception of the workload. Workload can also be classified as quantitative (the amount of work to be done) or qualitative (the difficulty of the work)” (Jex, 1998; geciteerd in Wikipedia). Deze definitie laat ruimte aan uiteenlopende opvattingen en benaderingen van werkdruk. Dit roept in de praktijk vragen op als: is werkdruk wel een probleem, en zo ja, voor wie en waarom dan? De voortdurende intensivering van werk maakt dat een effectieve aanpak van werkdruk van steeds groter belang wordt. In een recent speciaal themanummer van *Gedrag & Organisatie* werd dan ook opgeroepen tot het ontwikkelen van nieuwe perspectieven op de hardnekkige problematiek van werkdruk (Kroon et al., 2019).

In dit artikel wordt geprobeerd het begrip werkdruk te duiden vanuit een breder psychologisch perspectief, zodat het een uitgangspunt biedt voor een meer effectieve aanpak van werkdrukproblemen. Eerst worden onder 2 bestaande perspectieven op werkdruk uit de praktijk en uit de wetenschap behandeld, alsook enkele vragen die deze diverse perspectieven oproepen. De benoemde modellen en vragen worden meegenomen in de ontwikkeling van een denkkader dat wordt samengevat in het voorgestelde inspanningsbalansmodel (zie 3). Onder 4 wordt besproken hoe werkdruk volgens dit model begrepen kan worden, hoe een effectieve aanpak van werkdruk kan worden vormgegeven, en hoe het model bestaande vragen kan beantwoorden. Onder 5 wordt besproken hoe het hier uiteengezette perspectief op werkdruk zich verhoudt tot bestaande theorie en wordt ingegaan op implicaties voor onderzoek en praktijk. De bedoeling is dat het model gebruikt kan worden om werk ook in de veeleisende toekomst werkbaar te houden voor degene die het meest met dat werk te maken heeft: de werkende zelf.

2 Bestaande benaderingen van werkdruk

Perspectieven op werkdruk(klachten) hangen veelal samen met psychologische modellen van welzijn op het werk (Wiezer et al., 2012). Er zijn meerdere modellen voorhanden (uit de arbeids- en organisatiepsychologie en de psychologie van arbeid en gezondheid), en elk model belicht andere kanten van welzijn, stress of werkdruk. Belangrijke en empirisch ondersteunde modellen die te herkennen zijn in hedendaagse opvattingen over werk, welzijn en werkdruk, zijn het Job Demand-Control (Support) model (JDC[S]; Johnson & Hall, 1988; Karasek, 1979;), het Effort-Reward Imbalance model (ERI; Siegrist, 1996), het Effort-Recovery model (ER; Meijman & Mulder, 1998), het Person-Environment fit model (PE-fit; Edwards, 2008; Greguras & Diefendorff, 2009) en het Job Demands-Resources model (JD-R; Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001). Deze modellen worden hieronder (2.1) kort besproken om het verschijnsel ‘werkdruk’ vanuit de bestaande theoretische basis te belichten. Daarna (2.2) volgt een beschrijving van perspectieven op werkdrukproblematiek zoals die in de praktijk voorkomen en van enkele vragen die deze perspectieven vaak onbeantwoord laten.

2.1 Modellen om welzijn en werkstress op het werk te verklaren

Het *Job Demand-Control* model (Karasek, 1979) beschouwt werkstress als resultaat van de interactie tussen taakeisen en regelmogelijkheden. Indien werk hoge eisen stelt, bepaalt vooral de hoeveelheid regelmogelijkheden (of ‘autonomie’) in hoeverre het werk als stressvol ervaren wordt. Regelmogelijkheden stellen de werkende in staat het werk of het eigen werkgedrag naar eigen wensen en inzicht te reguleren. Een situatie waarin hoge taakeisen gepaard gaan met veel regelmogelijkheden, geeft aanleiding tot groei- en leermogelijkheden. Vooral een situatie waarin hoge taakeisen daarentegen samengaan met weinig regelmogelijkheden, zal leiden tot stressreacties. Werkstress is met name een gevolg van de combinatie van hoge taakeisen met weinig regelmogelijkheden. In een latere uitwerking van het model is de factor ‘sociale steun’ toegevoegd, die als extra buffer – naast de aanwezige regelmogelijkheden – geldt voor het kunnen omgaan met taakeisen (Johnson & Hall, 1988). Hoewel het JD-C(S) model zich vooral richt op de verklaring van werkstress, is er ook in benaderingen van werkdruk vaak aandacht voor sociale steun en autonomie als ‘buffers’ (zie ook 2.2).

Het *Effort-Reward Imbalance* model stelt dat vooral een disbalans tussen inspanning en opbrengst nadelig is voor de gezondheid en het welzijn van de werkende. De opbrengst betreft in dit model niet alleen financiële vergoedingen (salaris), maar ook waardering, carrièremogelijkheden en

werkzekerheid. Inspanning wordt breed geoperationaliseerd als onder andere fysieke inspanning, hoge tijdsdruk, interrupties en toenemende taakeisen (Siegrist et al., 2004). Het leveren van veel inspanning zal bij de werkende leiden tot stress wanneer deze inspanning niet beantwoord wordt met voldoende opbrengst (Siegrist, 1996). Een werkende kan daarnaast de balans tussen inspanning en opbrengst zelf verstoren door zich te zeer te committeren aan werktaken of zich te sterk in te spannen voor de goedkeuring van anderen ('overcommitment'; Siegrist et al., 2004). Deze disbalans leidt tot stress, welke op lange termijn gepaard gaat met een grotere kans op hart- en vaatziekten. Hoewel het ERI-model voornamelijk gaat over stress en gezondheid, komt de factor 'opbrengst' soms ook terug in praktijkbenaderingen van werkdruk (in de vorm van 'persoonlijke groei', 'waardering' of 'ontplooiingsmogelijkheden' als 'energiegevers').

Een derde perspectief op werkdruk en werkinspanning komt uit de literatuur over 'herstel'. Gebaseerd op het *Effort-Recovery* model (Meijman & Mulder, 1998; Meijman & Zijlstra, 2007) legt deze literatuur in de eerste plaats de nadruk op het belang van rust en herstel na verrichte inspanning. Het verrichten van werk gaat gepaard met psychofysiologische kosten (o.a. zichtbaar in hormoonsecretie en activatie van het sympathische zenuwstelsel) die bij voortdurend leiden tot klachten als vermoeidheid en een verminderde wil of een verminderd vermogen om inspanning te (blijven) leveren. Middels herstel keert de werkende terug naar de uitgangspositie van vóór de inspanning en kan het werk zonder verlies van gezondheid of welbevinden worden hervat. Een gebrek aan herstel maakt dat de werkende onvoldoende is teruggekeerd naar deze uitgangspositie en in suboptimale conditie verkeert om het werk te verrichten. Het werk zal de werkende dan extra moeite kosten ('compensatoire inspanning') en leiden tot een grotere herstelbehoefte (Van Veldhoven & Broersen, 2003). Het leveren van zulke compensatoire inspanning wordt als negatief en stressvol ervaren, vooral indien de werkende deze compensatoire inspanning eigenlijk niet wil leveren maar zich niet aan de situatie kan onttrekken. De voortdurende activatie leidt tot ophopende vermoeidheidsklachten en op lange termijn tot gezondheidsproblemen en uitval ('allostatic load'; McEwen, 2000).

Hedendaagse perspectieven op herstel brengen ook het belang van vrije tijd voor het vervullen van psychologische behoeften onder de aandacht (Loveday et al., 2018; Newman et al., 2014). De term 'herstel' wordt hier breder opgevat dan alleen het herstelproces in de psychofysiologische betekenis, en verwijst ook naar vrije tijd als alternatieve (non-werk) context voor de vervulling van psychologische behoeften zoals 'detachment', autonomie, ontspanning, affiliatie, competentieontwikkeling of betekenisgeving

(Kujanpää et al., 2021). Werkdrukklachten zoals onvrede, vermoeidheid en verminderd functioneren kunnen vanuit deze literatuur worden verklaard door een gebrek aan herstelmogelijkheden dat de gezondheid en het functioneringsvermogen schaadt en de vervulling van psychologische behoeften buiten het werk belemmert.

De *Person-Environment fit* benadering legt de nadruk op de aansluiting tussen persoon en werkomgeving, en de consequenties van een goede of slechte aansluiting voor onder andere werkhoudingen, prestaties en werkstress (Edwards, 2008). Diverse vormen van aansluiting zijn hierbij denkbaar, zoals die tussen behoeften en voorzieningen, tussen vaardigheden en taakeisen, en tussen waarden van de persoon en de organisatie. Werkprestaties, werktevredenheid of welzijn zijn volgens deze benadering niet zozeer het gevolg van de werkomgeving noch van de werkende per se, maar van een (in)congruentie tussen de werkende en diens werkomgeving (Edwards, 2008; Greguras & Diefendorff, 2009). De PE-fit benadering legt het accent op individuele verschillen in de beleving van werk, welke ook een rol spelen in benaderingen van werkdruk.

Het *Job Demands-Resources* model, tot slot, bouwt voort op het JD-C(S) model, maar stelt dat welzijn in de werkcontext niet alleen bepaald wordt door 'taakeisen', 'regelmogelijkheden' en 'sociale steun', maar ook door breder gedefinieerde 'hulpbronnen'. Taakeisen vereisen fysieke en/of psychologische inspanning en gaan daarom gepaard met fysiologische en/of psychologische kosten (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001). Taakeisen kunnen hierdoor een bedreiging vormen voor het welbevinden en presteren van de werkende. Tegenover taakeisen staan hulpbronnen die bijdragen aan het behalen van werkdoelen, die de taakeisen en kosten van inspanning reduceren, of persoonlijke groei stimuleren. Verondersteld wordt dat hulpbronnen ook de negatieve werking van stressoren 'bufferen'. Dat wil zeggen: stressoren zouden vooral een negatieve impact hebben wanneer hulpbronnen ontoereikend zijn (Bakker et al., 2005). Omdat hulpbronnen de werkende in staat stellen om succesvol met taakeisen om te gaan en zo kunnen bijdragen aan persoonlijke groei en ontwikkeling, geven zij juist een aanzet tot motivatie en voldoening ('bevlogenheid'). Volgens een latere uitbreiding van het model beschikt een werkende bovendien over 'persoonlijke hulpbronnen' die een vergelijkbare rol spelen als hulpbronnen in het werk, zoals zelf-effectiviteit, zelfwaardering, optimisme, competenties en belastbaarheid. Zie Xanthopoulou et al. (2007) en Schaufeli en Taris (2014) voor een overzicht van onderzochte taakeisen en (persoonlijke) hulpbronnen. Volgens het JD-R perspectief zal vooral een voortdurende investering van inspanning (ten behoeve van taakeisen) en een gebrek

aan hulpbronnen op lange termijn leiden tot verminderde prestaties en/of verlies aan motivatie en welzijn.

Tot slot suggereren studies dat taakeisen of stressoren niet altijd negatief zijn, maar ook positief kunnen worden gewaardeerd en kunnen bijdragen aan motivatie en prestaties. Binnen het JD-R model wordt er onderscheid gemaakt tussen uitdagingen ('challenge demands') versus frustraties ('hindrance demands'; Schaufeli & Taris, 2014). Dit onderscheid suggereert dat het verband tussen taakeisen en negatieve uitkomsten afhankelijk is van de relatie tussen taakeisen en persoonlijke doelen of gelegenheid voor groei (LePine et al., 2005; Van Leeuwen et al., 2019). Een grote hoeveelheid werk, cognitieve eisen of tijdsdruk zijn volgens dit perspectief niet per se negatief, omdat zij kunnen leiden tot uitdaging en persoonlijke ontwikkeling. Dit genuanceerde perspectief op taakeisen zien we ook bij studies naar 'bore-out'. Deze studies suggereren dat ook een tekort aan stimulatie of uitdaging op het werk onwenselijk is (Schaufeli & Salanova, 2014). Werkdruk kan men zo dus ook opvatten als een potentieel wenselijke situatie, omdat de gestelde eisen kunnen bijdragen aan persoonlijke groei en ontwikkeling.

Op grond van de hierboven beschreven literatuur kan werkdruk op verschillende wijzen worden geduid: als een disbalans tussen (vooral onwenselijke) taakeisen en regelmogelijkheden, sociale steun en/of andersoortige hulpbronnen; als een disbalans tussen inspanning en beloning/opbrengst; als een disbalans tussen inspanning en herstel; of als een mismatch tussen persoon en (eisen uit) werkomgeving. Elk van deze perspectieven is empirisch ondersteund en vinden we terug in benaderingen van werkdruk in de praktijk.

2.2 **Werkdruk in de praktijk: beschrijvingen, aanpak en onduidelijkheden**

Aangezien bovenstaande modellen veel zeggen over de werkcontext waarin werkdruk beleefd wordt, worden deze modellen ook gebruikt om de werkdrukproblematiek te duiden. Zij gaan echter niet over het concept werkdruk op zich. Hierdoor varieert de manier waarop deze modellen voor het beschrijven van werkdruk gehanteerd worden, hetgeen leidt tot een diversiteit aan werkdrukdefinities en -omschrijvingen. Hieronder wordt een aantal van deze omschrijvingen van werkdruk uit de praktijk weergegeven (zie Tabel 1). Deze opsomming illustreert vooral de diversiteit aan opvattingen over werkdruk en laat zien dat de essentie van werkdruk in de praktijk moeilijk precies te duiden lijkt.

Hoewel de omschrijvingen van werkdruk in veel opzichten van elkaar verschillen, vertonen zij ook enkele overeenkomsten (zie Tabel 1). Een

Tabel 1 Werkdrukomschrijvingen uit de praktijk**www.arboned.nl/wat-u-moet-weten/arbeidsrisico-s-verminderen/werkdruk**

(Selectie:) Werken is gezond en werkdruk is niet per se slecht. Sterker: we hebben werkdruk nodig om prestaties te leveren. Ervaren (werk)druk kan leiden tot (werk)stress. Dat ligt onder andere aan iemands persoonlijkheid en of iemand genoeg kan 'opladen'. Bij subjectieve werkdruk maakt de werknemer een inschatting van de taakeisen die hij heeft en de regel mogelijkheden die hij ervaart.

De oorzaak van werkdruk kan ook liggen bij de werknemer, bijvoorbeeld als hij perfectionistisch is, moeilijk nee kan zeggen, of thuis problemen heeft.

Inspectie SZW (2016): Wat is werkdruk?

(Selectie:) Werkdruk is een kwestie van balans: enerzijds zijn er werkdrukbronnen, anderzijds zijn er energiebronnen. Als er te veel werkdrukbronnen zijn, of te weinig energiebronnen, wordt de werkdruk te hoog.

Wiezer et al., 2012 (TNO: werkdrukrapport)

Werkdruk is een situatie waarin er een disbalans is ontstaan tussen de eisen van het werk wat betreft inhoud van het werk en context van het werk en de mogelijkheden van de werknemer om het werk goed uit te voeren.

In de gegeven omschrijving van werkdruk betekent werkdruk dat iemand structureel het werk niet afkrijgt of niet de vereiste kwaliteit kan leveren. Werkdruk, zoals hier beschreven, is dus altijd een probleem.

www.arbocatalogushbo.nl/werkdruk/werkendebalans/wat-is-werkdruk/

Je hebt last van werkdruk als er onvoldoende balans is tussen het werk dat je te doen hebt (werkbelasting) en wat je aankunt (belastbaarheid). De verdeling tussen energiegevers en energievreters bepaalt of je wel of niet werkdruk ervaart. Dat is voor ieder mens anders.

www.arbokennisnet.nl/images/dynamic/Dossiers/PSA/D_Werkdruk.pdf

Van werkdruk is sprake als er geen balans is tussen werkbelasting en de belastbaarheid. Dat gebeurt als de hoeveelheid werk (werkbelasting) en de tijd (tijdsfactor) waarbinnen dat werk af moet zijn, het draagvermogen van de werknemer (belastbaarheid) overstijgt. De eisen die aan de werknemer worden gesteld vanuit de organisatie, gaan de capaciteiten van de werknemer te boven. Vooral in combinatie met beperkte regel mogelijkheden en het ontbreken van voldoende steun om aan de gestelde eisen te voldoen vormt werkdruk een risico voor de gezondheid van werknemers.

De mate waarin een persoon hiervan werkdruk ervaart, wordt bepaald door de combinatie van kenmerken van het werk én van de persoon. Werkdruk is een kenmerk van de arbeidssituatie en is een van de risico's voor werkstress.

belangrijke overeenkomst is dat in veel van de omschrijvingen sprake is van een balansperspectief: werkdruk is het resultaat van een disbalans tussen factoren die werkdruk verhogen respectievelijk verlagen. Als werkdrukverhogende factoren worden genoemd: werkdrukbronnen, taakeisen, 'energievreters', werkbelasting, de 'tijdsfactor' en de persoonlijkheid of privésituatie van de werkende. Werkdrukverlagende factoren die benoemd worden, zijn hulpbronnen, energiebronnen of 'energiegevers', regel mogelijkheden, (eigen) mogelijkheden om het werk uit te voeren en sociale steun. Bovendien zijn er in veel omschrijvingen factoren opgenomen die als moderatoren opgevat

worden in de relatie tussen de werksituatie en de werkdrukbeleving, zoals de mogelijkheid om ‘op te laden’ en, opnieuw, persoonlijkheidskenmerken.

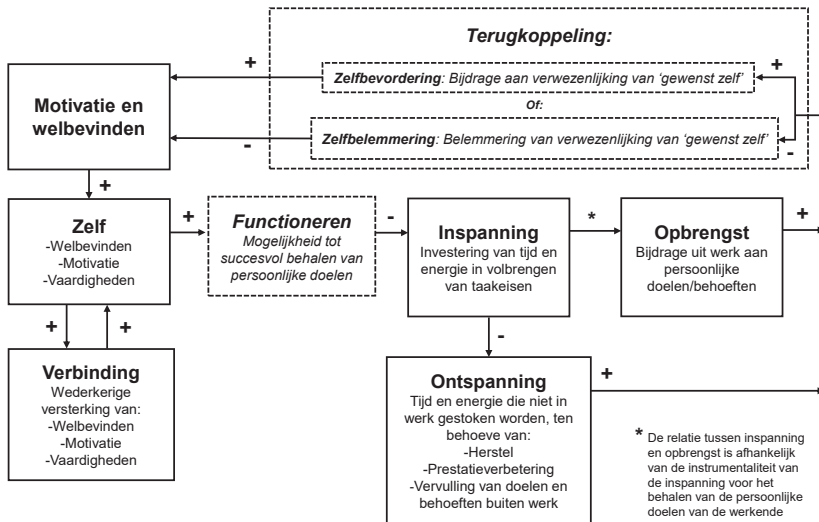
Zoals gezegd vertonen de werkdrukbeschrijvingen vooral verschillen. Er is geen sprake van een eenduidig beeld van *welke* disbalans nu in feite de werkdrukbeleving bepaalt. De omschrijvingen zijn bovendien zodanig divers dat niet altijd vaststaat of werkdruk uitsluitend problematisch of – in bepaalde omstandigheden – gezond wordt geacht. Wanneer iemand ‘prettig druk’ is, valt dit dan onder werkdruk? Ook zijn er zeer uiteenlopende persoonlijke factoren met de beleving van werkdruk in verband gebracht (onder andere: veerkracht, optimisme, extraversie, doeloriëntatie, leefstijl, persoonlijke effectiviteit, stresstolerantie, copingstijl, temperament of affectiviteit; Gaillard, 2003; Schaufeli & Taris, 2014). Deze variabelen verleggen de focus naar persoonlijke oorzaken, maar maken niet duidelijk welke persoonlijke variabele precies de grondslag vormt van een negatieve werkdrukbeleving.

2.3 Resumé

De stand van zaken rond werkdruk is als volgt samen te vatten: werkdruk is het gevolg van een interactie tussen een veelheid aan werkfactoren, waarvan de uitkomst bovendien bepaald wordt door variabelen in de persoonlijkheid en de privésfeer van de werkende zelf. De aanpak van werkdruk is hiermee ingewikkeld en veelomvattend, en discussies in wetenschap of praktijk over het onderwerp gaan gemakkelijk alle kanten op. Of, zoals een van de conclusies van het inleidende artikel in het recente G&O-werkdrukthemanummer luidde: “Er is geen gouden regel waarmee voor iedere werknemer de werkdruk omlaag gebracht kan worden. Maatwerk is nodig om werkdrukinterventies af te stemmen op individuele ervaringen van werkdruk en om te begrijpen wat individuen nodig hebben om optimaal te kunnen profiteren van hun kwaliteiten.” (Kroon et al., 2019, p. 222)

3 Het inspanningsbalansmodel

In een poging de bovenstaande perspectieven en theorieën met elkaar te verbinden, wordt in dit artikel het ‘inspanningsbalansmodel’ voorgesteld. Dit model is tot stand gekomen door de besproken theoretische modellen ‘af te breken’ en de resulterende variabelen te her-categoriseren tot onderliggende ‘kernvariabelen’. Vervolgens is gekeken hoe deze kernvariabelen volgens de gebruikte modellen en op grond van aanvullende literatuur logischerwijze met elkaar samenhangen. Deze aanvullende literatuur betreft de ‘self-determination theory’ (Deci & Ryan, 1987) en literatuur



Figuur 1 Het werkproces volgens het inspanningsbalansmodel

over betekenisvol werk (Lips-Wiersma & Wright, 2012; Rosso et al., 2010), het 'mogelijke/gewenste zelf' (Markus & Nurius, 1986) en 'vrije tijd' (Newman et al., 2014). Middels deze reconstructie werd niet zozeer beoogd tot nieuwe kennis te komen, maar om bestaande, onderbouwde kennisgebieden met elkaar in verband te brengen en zo een meer integraal perspectief te bieden op werkdruk.

Het resulterende inspanningsbalansmodel is opgebouwd uit vijf kernvariabelen die van belang zijn in de relatie tussen werk, werkdruk en welbevinden. Deze kernvariabelen hangen middels twee procesvariabelen ('functioneren' en 'terugkoppeling') onderling met elkaar samen. Het model geeft ten eerste een karakterisering van de werkende (middels 'het zelf') en diens relatie met het werk ('functioneren'). Daarnaast gaat het model in op de betekenis van sociale relaties voor de werkende in de werkcontext ('verbinding'). Tot slot beschrijft het model de werkcontext in termen van inspanning, opbrengst en ontspanning. De configuratie van deze drie werkcontextvariabelen bepaalt de uitkomsten van het werkproces voor de werkende middels een terugkoppelingsproces. Dit wordt 'zelfbevordering' of 'zelfbelemmering' genoemd. Deze termen verwijzen respectievelijk naar de bijdrage van inspanning, opbrengst en ontspanning aan de verwezenlijking van het gewenste zelf en naar de belemmering van de verwezenlijking van het gewenste zelf. Het werkproces volgens het inspanningsbalansmodel staat weergegeven in Figuur 1.

3.1 De werkende en diens functioneren

Het werkproces volgens het inspanningsbalansmodel begint bij de persoon van de werkende. De werkende levert input voor werk (inspanning) en ontvangt ook output van dat werk en vormt hierdoor de centrale, verbindende schakel in het arbeidsproces. Werkzaamheden kunnen beter worden verricht wanneer er bij de persoon sprake is van (1) welbevinden, d.w.z. de beschikbaarheid van energie als gevolg van bijvoorbeeld vitaliteit (Dorenbosch, 2014) of positief affect (Fisher, 2010; Frederickson, 1998), (2) motivatie, d.w.z. de bereidheid energie in te zetten, en (3) vaardigheden, d.w.z. het vermogen om energie effectief in te zetten voor het behalen van doelen. Deze drie factoren tezamen bepalen het functioneren van de persoon in de brede zin van het woord (“the ability to achieve his or her goals within him- or herself and the external environment”; Preedy & Watson, 2010, p. 4300). Als het met de werkende goed gaat, kan deze beter functioneren op of buiten het werk en zal ook het uitvoeren van werkzaamheden minder moeite kosten.

Gezien de centraliteit van de werkende in het arbeidsproces en het belang van persoonlijke factoren voor de beleving van werk(druk) stelt het inspanningsbalansmodel een verdiepingsslag voor in de persoon van de werkende aan de hand van ‘het zelf’. Het zelf benadrukt de eigenheid en individualiteit van iedere werkende. Hoe een persoon zichzelf waarneemt, is een bepalend onderdeel van de persoonlijkheid (Larsen & Buss, 2005). Daarnaast vormt ‘het zelf’ op veel manieren een aanzet tot motivatie: de persoon streeft naar zelfwaardering, zelfeffectiviteit, zelfexpressie, zelfontplooiing en zelfbepaling (Bandura, 1982; Deci, 1995; Deci & Ryan, 1987; Lips-Wiersema & Wright, 2012; Rosso et al., 2010; Sheldon & Elliot, 1999), naar “een gewenste toestand van het zelf” (Geen, 1995) of kortweg: een “gewenst zelf” (Markus & Nurius, 1986). Zo heeft ieder een beeld van wie hij/zij in de toekomst hoopt te kunnen zijn.¹ Dit gewenste zelf geeft richting aan ontwikkeling (“Wat wil ik bereiken?”), gedrag (“Wat moet ik daartoe ondernemen?”) en evaluaties (“Wat betekent deze situatie voor mijn ontwikkeling?”; Markus & Nurius, 1986). Het gewenste zelf wordt door ieder individu anders ingevuld, en elke persoon geeft hiermee een eigen betekenis aan situaties of gebeurtenissen: wat betekent een bepaalde ‘uitdaging’ voor de door onszelf gewenste ontwikkeling? Hoe graag zetten we ons in voor een nieuw organisatiedoel? Hoeveel waarde hechten we aan een bepaalde positie? Hoe zwaar wegen de kosten of baten van structureel overwerk? Persoonlijke evaluaties hangen af van de relatie tussen zulke situaties en hun bijdrage aan de ontwikkeling in de richting van ons gewenste zelf.

Ontplooide activiteiten kunnen middels vervulling van persoonlijke doelen en behoeften bijdragen aan verwezenlijking van het gewenste zelf.

Dit wordt in het inspanningsbalansmodel benoemd als ‘zelfbevordering’. Indien er sprake is van een dergelijke *persoonlijk gewenste ontwikkeling*, dan gaat dit gepaard met een beter welbevinden, een sterkere motivatie en een betere vaardigheid van de werkende, waardoor de werkende vervolgens weer beter kan functioneren (Sheldon & Elliot, 1999). Activiteiten die tegen persoonlijke doelen en behoeften ingaan, zijn in de regel niet bevorderlijk voor het persoonlijke welbevinden of functioneren, en zullen bij overvraging het functioneren van de persoon tegenwerken. Dit wordt in het model benoemd als ‘zelfbelemmering’: het frustreren van de ontwikkeling in de richting van het gewenste zelf, hetgeen het welbevinden en persoonlijk functioneren belemmert of schaadt.

3.2 Verbinding

De tweede variabele die van belang is in de relatie tussen werk, werkdruk en welbevinden, is de factor ‘verbinding’. Verbinding wordt in het inspanningsbalansmodel opgevat als ‘het wederkerig versterken van elkaars welbevinden, vaardigheden en motivatie’. Deze definitie van verbinding gaat er ten eerste van uit dat een persoon, naast de ‘eigen’ psychologische behoeftes (zie hierboven: ‘het zelf’), de behoefte heeft om betekenisvolle en duurzame relaties aan te gaan met anderen (Baumeister & Leary, 1995; zie ook de ‘self-determination theory, Deci & Ryan, 2000). Behoeftes en doelen van ‘het zelf’, zoals het vormgeven van het zelfbeeld en het realiseren van zelfwaardering, zijn verankerd in de sociale context (Leary, 2005). Anderen kunnen een voorbeeld vormen voor de formulering van een mogelijk zelf (“What others are now, I could become” – Markus & Nurius, 1986, p. 954). Conform het JD-C(S) en JD-R model vormen goede sociale relaties een hulpmiddel om met taakeisen om te gaan. Motivatie, welbevinden en functioneren van het zelf zijn, kortom, verweven met sociale relaties: “No employee an island” (Ozcelik & Barsade, 2018, p. 2343).

Ten tweede gaat de definitie van verbinding ervan uit dat de werkende zelf ook een rol kan spelen in het ondersteunen van het welbevinden en het functioneren van anderen. Relaties zijn gebaseerd op wederzijdse investeringen (Cropanzano & Mitchell, 2005). Sociale steun is niet slechts iets dat men vraagt of krijgt, maar ook iets dat men kan bieden. Iemand die meer investeert in relaties, kan ook meer ondersteuning van anderen verwachten. Bovendien draagt niet alleen het krijgen, maar juist ook het bieden van hulp positief bij aan het eigen welbevinden. Iets voor een ander kunnen betekenen is een belangrijke bron van positief affect, voldoening en zingeving (Chancellor et al., 2018; Thoits, 2011) en kan dienen om stressbeleving of tijdsdruk te reguleren (Konrath & Brown, 2013; Mogilner et al.,

2012). Door elkaar te helpen en te steunen kunnen werkenden elkaar dus wederkerig versterken (d.w.z. een positieve bijdrage leveren aan elkaars welbevinden, vaardigheden en motivatie).

De wederkerige aard van verbinding vraagt om investering van energie en tijd in anderen. Verbinding concurreert daarin met de werkinspanning, welke eveneens vraagt om de investering van energie en tijd (zie 3.3). Een overmatige focus op werkprestaties kan daarmee resulteren in een verlies van verbinding en zo leiden tot onvrede of stress en uiteindelijk het functioneren op of buiten het werk belemmeren. Het onderhouden van verbinding kan daarentegen helpen om om te gaan met stress en het persoonlijk welbevinden en functioneren versterken.

3.3 Werk

Werk wordt in het inspanningsbalansmodel beschreven als een configuratie van inspanning, opbrengst en ontspanning. Deze drie variabelen bepalen tezamen de 'inspanningsbalans' van de werkende. Inspanning verwijst hierbij naar de energie en tijd die het werk vraagt. Inspanning is vereist om aan taakeisen te voldoen en wordt geassocieerd met fysiologische en psychologische 'kosten' (Demerouti et al., 2001; Meijman, & Mulder, 1998). Deze psychofysiologische kosten kunnen leiden tot vermoeidheid of verminderd functioneren en op lange termijn tot gezondheidsproblemen of burn-out. Inspanning is noodzakelijk om doelen te bereiken, maar is dus kostbaar en gaat bovendien ten koste van alternatieve ontplooiingsmogelijkheden (zie 'ontspanning') of verbinding (3.2).

Opbrengst verwijst in het model naar de bijdrage van een werkuitkomst aan de persoonlijke doelen en behoeften van de werkende. Om een dergelijke opbrengst te bewerkstelligen is meestal een zekere inspanning nodig. Hierdoor geeft een voorziene opbrengst aanleiding tot een motiverend proces: bij voldoende opbrengst is de inspanning rendabel voor de werkende, en worden werkprestaties gestimuleerd. Inspanning die niet leidt tot voldoende opbrengst, resulteert daarentegen in een onwenselijk verlies van tijd en energie, hetgeen zich manifesteert in symptomen als onvrede, vermoeidheid, stress of distantiëring van het werk (Gaillard, 2003; Hockey, 2013; Meijman & Zijlstra, 2007; Siegrist, 1996). De werkende "werkt tegen zichzelf in" (Meijman & Zijlstra, 2007). Opbrengst is daarom vereist voor zowel het motiveren tot inspanning als voor het welbevinden van de werkende.

Bij deze definitie van opbrengst wordt expliciet uitgegaan van de persoonlijke doelen en behoeften van de individuele werkende zelf (en niet die van bijvoorbeeld de klant of de organisatie). De doelen die met een dergelijke opbrengst bevorderd worden, komen overeen met doelen die in

de zelfdeterminatietheorie worden benoemd als ‘intrinsieke doelen’. Volgens deze theorie gaat de inzet voor intrinsieke (in plaats van extrinsieke) doelen samen met beter welbevinden en functioneren (Van den Broeck et al., 2009). Aangezien de specifieke invulling van doelen en behoeften van persoon tot persoon verschilt (zie 3.1), wordt ook de opbrengst uit werk door ieder persoon verschillend beleefd.

Ontspanning, tot slot, vormt in het model het tegenwicht tegen werkinspanning en verwijst naar de tijd en energie die niet in werk worden geïnvesteerd. Ontspanning vervult ten eerste een herstelfunctie die behoud van functioneringsvermogen mogelijk maakt: herstel zorgt ervoor dat de werkende het werk, zonder verlies van gezondheid of functioneringsvermogen, kan blijven hervatten (Meijman & Mulder, 1998). Ten tweede kan ontspanning bijdragen aan werkprestaties, innovatie of kwaliteit. Een werkende functioneert beter na een goede nachtrust, een pauze of een goede rustperiode tussen werkdagen (Bakker et al., 2013; Barnes, 2012; Christian & Ellis, 2011; Hunter & Wu, 2016; Lovato & Lack, 2010; Meijman & Zijlstra, 2007; Ouyang et al., 2019; Tucker, 2003). Te hoge taakeisen of tijdsdruk bedreigen daarentegen de kwaliteit van werk en de ruimte voor innovatie of creativiteit (Dettmers et al., 2016; Gino & Staats, 2016; Kahneman, 2011). Tot slot biedt tijd buiten het werk de werkende gelegenheid om activiteiten vrij te kiezen. Vrijtjdsactiviteiten zijn van belang voor welbevinden, plezier en vervulling van psychologische behoeften zoals autonomie, persoonlijke groei en verbinding (Krueger et al., 2009; Loveday et al., 2018; Newman et al., 2014; Ryan et al., 2010). Vrije tijd is een vereiste om behoeften of doelen die in het werk niet vervuld worden, alsnog na te streven. Al met al dient ontspanning, als tegenwicht tegen werkinspanning, niet slechts ter duurzame voortzetting of bevordering van arbeid: het is voor persoonlijke doelen en behoeften functioneel om delen van de beschikbare tijd en energie *niet* aan werk te besteden.

3.4 Terugkoppelingsproces: zelfbevordering of zelfbelemmering?

Het bereiken van psychologische doelen en het vervullen van behoeften (vertegenwoordigd in het gewenste zelf) kan door werk worden bevorderd, maar ook worden belemmerd. Werk dat middels substantiële opbrengst bijdraagt aan de vervulling van psychologische doelen of behoeften van de werkende, en daarnaast voldoende ontspanningsruimte laat om diens aanvullende behoeftes buiten het werk te vervullen, leidt tot *‘zelfbevordering’*: het werk draagt dan bij aan de ontwikkeling van het gewenste zelf van de werkende. Deze zelfbevordering versterkt het welbevinden en functioneren

van de werkende. Als voorbeeld kan iemand als gewenst zelf het volgende voor zich zien: gezond zijn, een fijn sociaal netwerk onderhouden, en kennis opdoen om de wereld een beetje mee vooruit te helpen. Indien het werk genoeg ruimte geeft voor ontspanning, gelegenheid biedt voor samenwerking met prettige collega's en de persoon in staat stelt zich in leerzame vraagstukken te verdiepen, dan kan zulk werk bijdragen aan het gewenste zelf. Dit zal vermoedelijk bijdragen aan een positieve evaluatie van het werk, goed welzijn en effectieve werkprestaties.

Werk dat daarentegen veel inspanning vergt maar weinig opbrengst genereert en ontspanning onvoldoende mogelijk maakt, houdt de werkende af van de vervulling van persoonlijke doelen en behoeften. Er is dan sprake van '*zelfbelemmering*': het werk is hinderlijk voor de ontwikkeling van het gewenste zelf. Deze zelfbelemmering leidt op langere termijn tot een achteruitgang in welbevinden en functioneren van de werkende. In het bovengenoemde voorbeeld kan zulke zelfbelemmering optreden indien het werk ongezond lange werktijden vereist en zo gezondheidsgedrag verdringt en herstel bemoeilijkt. Ook kan zelfbelemmering optreden wanneer het werk geen gelegenheid geeft om met collega's samen te werken en door overwerk sociale contacten in privétijd in de weg zit, en/of wanneer het de werkende onmogelijk maakt zich met inhoudelijke interesses bezig te houden vanwege strakke deadlines of onwerkbare budgetten als gevolg van efficiëntiezucht of bureaucratie. De tijd en energie die in de werksituatie worden geïnvesteerd, dragen niet bij aan persoonlijke doelen van de werkende, en weerhouden de persoon ervan diens doelen binnen of buiten het werk te vervullen. Dit zal waarschijnlijk bijdragen aan een negatieve evaluatie van de werksituatie en aan een achteruitgang in het welzijn van de werkende, en diens effectieve werkprestaties op de lange termijn bemoeilijken.

4 Werkdruk: inspanning uit balans

4.1 Een nieuwe definitie van werkdruk

Werkdrukklachten zullen volgens het inspanningsbalansmodel voortkomen uit een werksituatie die te veel inspanning vergt van de werkende. Hierdoor is de inspanning uit balans met de opbrengst en/of met de ruimte voor ontspanning. Deze inspanningsdisbalans maakt dat werk leidt tot '*zelfbelemmering*'. Deze zelfbelemmering leidt tot verminderd welbevinden, minder motivatie en, daardoor, tot verminderde vaardigheid. Bovendien kan een werkende minder investeren in relaties omdat het werk te veel aandacht vraagt. Het verlies aan verbinding belemmert diens welbevinden en functioneren nog

verder. De werkende raakt vermoeid, levert minder kwaliteit en/of beleeft stress of onvrede met de situatie. Er ontstaan klachten die (direct of indirect) betrekking zullen hebben op de hoeveelheid of inhoud van het werk, en hier beginnen de ‘werkdrukklachten’.

Op basis van het hierboven beschreven proces luidt de voorgestelde werkdrukdefinitie:

“Werkdruk duidt op een werksituatie die zoveel inspanning van de werkende vergt, dat deze interfereert met de doelen en behoeften van de werkende en/of met diens ruimte voor ontspanning. Deze situatie gaat ten koste van het welbevinden, het functioneren en/of de verbinding van de werkende met anderen.”

4.2 Een aanpak van werkdruk

Volgend uit het inspanningsbalansmodel dient een aanpak van werkdruk zich te richten op het herstellen van de inspanningsbalans. Een effectieve aanpak hiervoor is tweeledig: (1) reduceer de inspanning en (2) vergroot ontspanning, opbrengst, welbevinden/functioneren en verbinding van de werkende.

Diverse niveaus

De aanpak kan plaatsvinden op het niveau van organisatie, leidinggevende, team/afdeling of individu. Op individueel niveau kan het model een uitgangspunt vormen voor ‘zelfmanagement’ of ‘job crafting’. De werkende kan bijvoorbeeld werken vanuit de eigen doelen ter vergroting van opbrengst. Ook kan de werkende zorgen voor ontspanning en meer selectief optreden in de keuze van taken ter reductie van inspanning. Andere opties zijn het investeren in relaties op het werk, of meer voor zichzelf zorgen om beter te kunnen functioneren. De leidinggevende kan zich richten op de vijf kernvariabelen in gespreksvoering over werk(druk), en zorgen voor beperking van de gevraagde inspanning. Op teamniveau kunnen bijvoorbeeld initiatieven worden ingezet om werkzaamheden te verdelen op basis van individuele doelen of om samen te werken voor meer ‘verbinding’. Tot slot kan het model uitgangspunt vormen voor de manier waarop werk georganiseerd is. Hierbij kan worden gedacht aan oplossingen in de structuur (bijvoorbeeld door meer keuzeruimte te bieden in takenpakketten, of door verkorte werktijden in te voeren), in strategie (door bijvoorbeeld geen onhaalbare doelen te stellen, of door te investeren in welzijn/functioneren/verbinding van de werkenden) of in de cultuur (waar bijvoorbeeld overmatige inspanning niet als doel per se gewaardeerd wordt). Zo biedt het model een uitgangspunt voor de

selectie en inzet van initiatieven ter regulering/reductie van werkdruk op verschillende niveaus.

Bundeling van initiatieven

Naar verwachting zal een aanpak van werkdruk meer effectief zijn indien men de kernvariabelen uit het model tegelijk adresseert. Het bieden van een vrije dag kan bijvoorbeeld een goedbedoeld initiatief zijn voor ontspanning, maar indien de gevraagde inspanning gelijk blijft, zal de werkende geen vrije dag kunnen opnemen, of deze dag moeten compenseren met extra werk op andere dagen. Dan wordt dus, anders dan het op papier mag lijken, geen echte ontspanning gefaciliteerd. Het schrappen van taken kan helpen om inspanning te reduceren, maar is voor het bevorderen van welbevinden en functioneren met name effectief indien men die taken schraapt waaruit de werkende de minste voldoening haalt. Het instellen van teamstructuren (verbinding) zal effectiever zijn als men de ruimte voelt (ontspanning) om samenwerking op te zoeken. Het model biedt zo een systematiek om werkdrukinterventies te inventariseren, te selecteren en te bundelen en zo de effectiviteit middels een integrale aanpak te vergroten.

4.3 Werkdrukvragen

Op basis van het inspanningsbalansmodel kunnen enkele onduidelijkheden die het begrip werkdruk omgeven (zie onder 2), worden opgehelderd.

Is werkdruk (on)wenselijk? Omdat de situatie van werkdruk in het inspanningsbalansmodel gerelateerd is aan het leveren van te grote inspanning, en deze situatie ten koste gaat van de werkende en diens functioneringsvermogen, geldt werkdruk als een onwenselijk verschijnsel. Indien men ervan uit zou gaan dat werkdruk gezond is, kan dit leiden tot een organisatie van werk waarin de vereiste inspanning nodeloos groot en ineffectief wordt. Waar men werk op een plezierige, gezonde of duurzame manier wil organiseren, dient werkdruk zoveel mogelijk te worden vermeden.

Wenselijke en onwenselijke taakeisen. Het verschil tussen ‘wenselijke en onwenselijke taakeisen’ (LePine et al., 2005) kan volgens het inspanningsbalansmodel worden verklaard door de conceptuele scheiding tussen inspanning en opbrengst. ‘Wenselijke taakeisen’ vergen een inspanning die substantieel bijdraagt aan het bereiken van persoonlijke doelen of het vervullen van behoeften. ‘Onwenselijke taakeisen’ vergen daarentegen tijd of energie zonder dat de werkende daar zelf voldoende aan heeft (‘energievreters’). De ervaren betekenis van werk is daarbij afhankelijk van de doelen en behoeften van de werkende (Lips-Wiersma & Wright, 2012; Markus & Nurius, 1986; Rosso et al., 2010). Waar andere benaderingen proberen

taakeisen in het algemeen als wenselijk (tijdsdruk, 'workload') of onwenselijk (politiek, rolconflict) te classificeren, stelt de inspanningsbalansbenadering dat deze perceptie uiteindelijk afhankelijk is van de persoonlijke doelen van de werkende en daarmee per persoon kan verschillen. Een uitdaging of ontwikkeling wordt niet per se positief geëvalueerd – een uitdaging of ontwikkeling wordt positief geëvalueerd indien deze bijdraagt aan de *door de werkende gewenste* ontwikkeling.

Druk zijn is soms fijn. Na een drukke periode voelt men zich soms des te meer voldaan. Volgens de inspanningsbalansbenadering is voldoening echter geen resultaat van inspanning, maar van opbrengst. Wanneer men druk is maar er zelf weinig aan heeft, zal deze drukte niet positief maar als uitputtend worden beleefd. Wel kan extra inspanning soms vereist zijn voor het verkrijgen van grote opbrengsten en kan deze inspanning dus leiden tot grote voldoening. Wanneer opbrengst hierbij van tevoren niet vaststaat, geldt het investeren van grote inspanning echter als een riskante strategie. Indien opbrengst dan toch uitblijft (toch geen waardering, geen promotie, enzovoort), zal dit door de grote investering des te zwaarder wegen. Deze situatie lijkt op wat Siegrist (Siegrist et al., 2004, p. 1485) omschrijft als 'overcommitment'. Indien het evident is dat er sprake zal zijn van weinig opbrengst, is het leveren van grote inspanning al helemaal onwenselijk. Zoals Meijman en Zijlstra (2007, p. 71) het omschrijven: "Het tegen jezelf in moeten werken kan een stressreactie genereren die ervaren kan worden als een gevoel van krenking van eigenwaarde en zelfrespect en die kan uitlopen op een emotioneel terugtrekken uit de situatie en het psychologisch doorsnijden van de binding met de taak of het werk. Dit verschijnsel staat bekend onder de term 'burnout'."

Het begrip 'bore-out'. De term 'bore-out' suggereert dat men eveneens uitgeput kan raken wanneer er te weinig te doen is op het werk. Dit kan worden opgevat als teken dat een tekort aan taakeisen ook onwenselijk is en dat taakeisen iets goeds zijn: ze dagen de werkende uit, ze maken dat hij/zij eindelijk iets doet zodat hij/zij zich ontwikkelt. Een tekort aan taakeisen leidt tot verveling. Volgens de inspanningsbalansbenadering zal een bore-out niet zozeer het gevolg zijn van een tekort aan taakeisen, maar van een tekort aan opbrengst. Geef de assistent die niets te doen heeft gewoon het salaris en laat hem/haar naar huis gaan, dan is diens ontevredenheid waarschijnlijk beperkt. Uitdaging of voldoening kan hij/zij dan in andere levensdomeinen zoeken, of er is ruimte voor een extra baan. Het probleem van een bore-out is volgens dit model niet zozeer dat de werkende te weinig te doen heeft, maar dat deze werkende wel tijd investeert en daarvoor weinig opbrengst verkrijgt. De oplossing is dan ook niet om de persoon lukraak taakeisen toe

te delen, maar om de werkende mogelijkheden te bieden om aan eigen doelen te werken. De interpretatie dat men taakeisen nodig heeft voor welzijn, druist bovendien in tegen de zelfdeterminatietheorie, die als uitgangspunt heeft dat mensen van zichzelf gedreven zijn om zich te ontwikkelen en te ontplooiën, en dat zij hierbij gebaat zijn bij autonome ruimte (Deci & Ryan, 1987, 2000). In deze visie zijn extern opgelegde (taak)eisen onnodig voor persoonlijke groei en vormen deze eerder een belemmering dan een stimulan voor het welbevinden en functioneren (Ryan et al., 2010).

Persoonlijke factoren en belastbaarheid. Het inspanningsbalansmodel stelt persoonsgebonden factoren centraal in het werkproces. Het veronderstelt dat de mate waarin de werkende inspanning kan verrichten afhankelijk is van diens welbevinden, motivatie en vaardigheden. ‘Belastbaarheid’ kan worden opgevat als de resultante van deze variabelen. Dit komt overeen met bevindingen die laten zien dat positief affect, vitaliteit en een goede gezondheid bevorderlijk zijn voor de uitvoering van het werk (Dorenbosch, 2014; Fisher, 2010; Fredrickson, 1998; Osagie et al., 2019). Ook heeft verrichting van inspanning baat bij de aanwezigheid van de voor de taak vereiste vaardigheden (Bakker & Van Woerkom, 2018) en bij een goede aansluiting van de werktaken op de persoonlijke doelen van de werkende (Sheldon & Elliot, 1999; Tadić et al., 2013). ‘Persoonlijke hulpbronnen’ uit het JD-R model (Xanthopoulou et al., 2007) zijn onder te brengen onder deze variabelen: de werkende heeft bijvoorbeeld een hogere zelfeffectiviteit indien hij/zij vaardig is, of heeft meer reden om optimistisch te zijn als de te verrichten taken in lijn liggen met de eigen motivatie. Vanwege de rol van motivatie in belastbaarheid betreft deze opvatting van belastbaarheid niet slechts wat de werkende kan doen, maar ook wat hij/zij wil doen.

Hulpbronnen en regelmogelijkheden. Als centrale stelling geldt sinds het JD-C model (Karasek, 1979) dat taakeisen kunnen worden gereduceerd of gecompenseerd door voldoende regelmogelijkheden te verschaffen. In het inspanningsbalansmodel zijn hulpbronnen of regelmogelijkheden niet opgenomen als centrale variabele, omdat deze volgens het model geen doel op zich zijn. Wel kunnen regelmogelijkheden of hulpbronnen op verschillende manieren worden ingezet als middel tegen werkdruk. Zo kunnen zij de werkende helpen het werk meer af te stemmen op de eigen motivatie en vaardigheden. Regelmogelijkheden kunnen helpen om de inspanning te reduceren, door een werkende in staat te stellen om keuzes te maken in de selectie of prioritering van werkzaamheden, of om werkstrategieën te kiezen die de efficiëntie vergroten. Ook kunnen regelmogelijkheden en hulpbronnen helpen om ontspanning af te stemmen op de eigen herstelbehoefte (Meijman & Mulder, 1998; Van Veldhoven & Broersen, 2003). De regelmogelijkheden en

hulpbronnen, kortom, zijn geen oplossing op zich, maar kunnen dienen om de inspanningsbalans te bevorderen. Regelmogelijkheden of hulpbronnen gelden derhalve niet per definitie als ‘buffer’ en kunnen niet als excuus of ‘wisselgeld’ dienen om een werkende meer werk toe te delen.

5 Theoretische en praktische implicaties

5.1 Theoretische implicaties

Werkdrukklachten vormen een persistent probleem: ondanks bestaande kennis neemt werkdruk over de jaren heen steeds verder toe (TNO, 2019; Van den Groenendaal et al., 2020). Door de intensivering van werk zal deze ontwikkeling de komende jaren nog verder doorzetten (Dettmers et al., 2016; Green, 2004). Algemene regels voor een aanpak van werkdruk lijken vaak te ontbreken (Kroon et al., 2019). Het inspanningsbalansmodel dat in dit artikel is uiteengezet, stelt enkele duidelijke kernvariabelen voor die een centrale rol spelen in de werkdrukbeleving, en kan daarmee bijdragen aan een meer gerichte aanpak van werkdruk.

Het inspanningsbalansmodel is bedoeld om bestaande kennis op het gebied van werkdruk te integreren en is tot stand gekomen door bestaande psychologische modellen en kennisgebieden met elkaar te verbinden. Het model is daardoor grotendeels consistent en compatibel met bestaande theorie. Zo neemt het model de variabelen van inspanning (Meijman & Mulder, 1998; Siegrist, 1996), Person-Environment fit (Edwards, 2008; Greguras & Diefendorff, 2009), sociale steun (Johnson & Hall, 1988), herstel (Meijman & Mulder, 1998) en opbrengst (Siegrist, 1996) als uitgangspunt. Voorts is het gebaseerd op de principes van de zelf-determinatietheorie en het belang van betekenisvol werk (Deci & Ryan, 1987, 2000; Lips-Wiersma & Wright, 2012; Rosso et al., 2010). De gepresenteerde definitie en voorgestelde aanpak van werkdruk vormen hierdoor een integratie van bestaande theorie.

Hoewel het model voornamelijk gebaseerd is op bestaande modellen, benoemt het enkele uitgangspunten die afwijken van de bestaande perspectieven op werk en welzijn. Zo verlegt het model de nadruk van regelmogelijkheden (Karasek, 1979) of hulpbronnen (Demerouti et al., 2001) naar een balans tussen inspanning versus ontspanning/herstel en opbrengst. Hulpbronnen en regelmogelijkheden kunnen ook volgens het inspanningsbalansmodel functioneel zijn voor gezond en motiverend werk, maar vormen niet de primaire stuurvariabelen voor een aanpak van werkdruk. Een mogelijke functionaliteit van hulpbronnen (reduceren van inspanning en versterken van persoonlijke opbrengst, ontspanning, welbevinden/

functioneren en verbinding) komt in het inspanningsbalansmodel sterk overeen met de doelen van hulpbronnen als gedefinieerd volgens het JD-R model (het reduceren van inspanning, bijdragen aan werkdoelen en/of stimuleren van persoonlijke groei of ontwikkeling; Demerouti et al., 2001). Het inspanningsbalansmodel stelt echter de persoonlijke doelen van de werkende centraal (versus 'werkdoelen'), en vervangt algemene 'persoonlijke groei' of 'ontwikkeling' door een specifieke *door de persoon gewenste* ontwikkeling (verwezenlijking van het gewenste zelf, ofwel 'zelfbevordering'). Tot slot stelt het inspanningsbalansmodel dat persoonlijke doelen ook behaald (kunnen) worden in de privécontext, wat de functie van herstel ten opzichte van het ER-model (Meijman & Mulder, 1998) verbreedt tot 'ontspanning' in algemene zin. Ten opzichte van het ERI-model (Siegrist, 1996) wordt opbrengst breder gedefinieerd, namelijk als de bijdrage aan de persoonlijke doelen en behoeften van de werkende. Middels deze nuances kan het model oplossingen voorstellen ten aanzien van enkele onduidelijkheden in de werkdruk-literatuur en daarmee hopelijk een effectieve werkdrukaanpak bevorderen.

Het model is tot stand gekomen door middel van een theoretische analyse van empirisch ondersteunde modellen, maar enkele conceptuele wijzigingen zoals hierboven beschreven verdienen toetsing. Het model zoals hier gepresenteerd dient ten eerste dan ook te worden gevalideerd op grond van empirische data. Werkdruk zoals geconceptualiseerd in het artikel biedt aanknopingspunten voor de ontwikkeling van een alternatieve werkdrukmeting. In plaats van werkdruk te meten zonder definitie te bieden ("Heeft u werkdruk?") of middels een opsomming aan taakeisen ("Moet u erg snel werken?", "Wordt u veel gestoord?", "Moet u veel bukken", enzovoort) kan een werkdrukmeting zich richten op de mate waarin gestelde taakeisen al dan niet interfereren met persoonlijke doelen, ontspanning, welbevinden en verbinding. In onderzoek kan een dergelijke meting worden gerelateerd aan relevante uitkomstmaten als werkplezier, verzuim, werkvermogen, en/of (fysiologische maten van) stressklachten en productiviteit. Ook kan de effectiviteit van werkdrukinterventies op basis van het inspanningsbalansmodel worden gemonitord.

Indien het gevalideerd wordt, zou het inspanningsbalansmodel tevens een aanzet kunnen geven tot enkele nieuwe onderzoeksrichtingen. Zo kan de toepasbaarheid van het model op andere kennisgebieden worden verkend. Het kan bijvoorbeeld een systematiek bieden voor job crafting of zelfmanagement, of een ander perspectief bieden op het ontstaan van burn-out (voortdurende 'zelfbelemmering'). In meer algemene zin kan het model worden gebruikt voor het inrichten van positief-psychologische

interventies ter bevordering van motivatie of welzijn (Van Woerkom, 2021), ook als er geen sprake is van werkdruk. Tot slot vormen de concepten van het ‘gewenste zelf’ en ‘wederkerige verbinding’ (Chancellor et al., 2018) uitgangspunten voor meer verdieping van de intra- en interpersoonlijke betekenis van de werkcontext.

5.2 Praktische implicaties

Het gepresenteerde model biedt een uitgangspunt voor brede, integrale werkdrukinterventies die ingezet kunnen worden op het niveau van persoon, afdeling of organisatie (zie praktijkbox). Hoewel er al veel initiatieven voor een aanpak van werkdruk bestaan (o.a. Gaillard, 2003; Wiezer et al., 2012), kunnen het model en de voorgestelde werkdrukdefinitie helpen om doelmatigheid en systematiek in deze initiatieven aan te brengen. De voorgestelde koppeling van initiatieven zou de effectiviteit van interventies kunnen vergroten. Tevens kan het model dienen als basis voor gespreksvoering op de werkvloer over werk(druk), waarmee ook verschillen in werkdrukbeleving beter begrepen kunnen worden.

Daarnaast benoemt het inspanningsbalansmodel enkele aandachtspunten die kunnen bijdragen aan een manier van werken die beter aansluit bij principes van psychologisch functioneren. Ten eerste stelt het model ontspanning voor als belangrijk onderdeel van het werkproces. Waar wordt beoogd het werk zelf waardevoller te maken of meer kwalitatieve prestaties te leveren, lijkt men zich vaak te richten op het maximaliseren van variabelen als bevoegenheid, commitment, uitdaging, persoonlijke groei en productiviteit. Het inspanningsbalansmodel stelt voor om verbetering van prestaties niet alleen te zoeken in het motiveren van meer werkinspanning, maar ook (juist) in het vergroten van ontspanning: meer werken is niet altijd beter werken. Waar de gevraagde werkinspanning – aangemoedigd door technologische mogelijkheden, financiële druk en maatschappelijke normen – door intensivering steeds groter lijkt te worden en steeds meer van de werkende vraagt (Dettmers et al., 2016; Sullivan, 2014; Williams et al., 2016), wordt het belang van ontspanning als tegenwicht tegen deze uitdijende ontwikkeling steeds groter.

Vanuit het perspectief van opbrengsten heeft gezond werk niet alleen betrekking op de vraag hoeveel een werkende kan doen, maar ook op de vraag wat hij/zij wil. Veel aandacht gaat tegenwoordig uit naar een gezonde leefstijl ter bevordering van vitaliteit en belastbaarheid. Vermoeidheid is echter niet alleen een kwestie van het fysieke apparaat, maar ook een psychologische aangelegenheid waarin de vraag vooral is tot welk doel men de energie aanwendt (Gaillard, 2003; Hockey, 2013; Meijman & Zijlstra, 2007).

Wanneer werkinspanning steeds meer grenzeloos kan worden uitgevoerd (Allvin et al., 2011), wordt de vraag in hoeverre de werkende de inspanning *wil* leveren steeds belangrijker.

Het inspanningsbalansmodel stelt dan ook de werkende en diens behoeften, doelen en relaties centraal in het werkproces. Werken vanuit eigen doelen is geen egoïsme. Omdat het zelf verweven is met de sociale context, staan ook de eigen doelen niet los van sociale relaties. Relaties met anderen zijn bovendien gebaat bij een goed functionerend zelf. In de woorden van Deci (1995, p. 1): “By failing to deal effectively with the stresses and pressures in their own lives, individuals add stresses and pressures to the lives of others.” Een pleidooi voor zelfzorg is vooral een oproep om aandacht te besteden aan het aandeel dat ieder heeft in het eigen functioneren en welbevinden.

Tot slot dient te worden opgemerkt dat werkdruk, alsook de onderliggende intensivering van werk, een gezamenlijk probleem is voor de werkende en diens organisatie. Een uitdaging in de werkdrukaanpak is om elkaar te begrijpen, zodat men gemeenschappelijke belangen en aanknopingspunten voor een aanpak kan vinden. Ook in dit opzicht speelt verbinding een rol, tussen collega's maar ook tussen diverse organisatielagen. Een werkende zal zich meer inzetten indien deze zich gesteund, gewaardeerd en serieus genomen voelt door het management. Maar ook deze verbinding werkt twee kanten op: een georganiseerde aanpak van werkdruk zal meer effect sorteren wanneer medewerkers zich bereid tonen samen met het management te zoeken naar passende oplossingen – *júist* wanneer ze daarvoor te druk zijn. En in die interventie-paradox zit bij werkdruk wellicht de allergrootste uitdaging. Het slechten van die uitdaging begint ermee dat we ons minder preoccuperen met onze alledaagse werkprestaties, maar ons meer richten op duurzaam behoud en bevordering van onszelf en onze sociale relaties als fundament van ons functioneren.

Praktijkbox

Wat betekenen de resultaten voor de praktijk?

De vijf kernvariabelen uit het inspanningsbalansmodel kunnen de basis vormen van een gericht, integraal werkdrukbeleid:

- Richt je allereerst op de reductie van inspanning. Stel uitsluitend haalbare doelen, wees selectief in wat echt gebeuren moet, en stel duidelijke grenzen aan verwachte inspanning. Monitor werkdrukkklachten en overwerk.
- Stimuleer werkenden om na te denken over de eigen doelen en laat hen deze integreren in hun eigen werk. Stem organisatie- of teamdoelen waar mogelijk af op doelen van het personeel.

- Besef dat ontspanning bevorderlijk is voor duurzame prestaties, maar ook voor welzijn en persoonlijke groei van de werkende. Zonder (op)waardering van deze ontspanning zal inspanning makkelijk blijven toenemen. Combineer daarom de reductie van inspanning met het vergroten van ontspanning. Stimuleer pauzes, faciliteer parttime werk, bied flexibele vrije dagen, bouw ‘lummeltijd’ in, of experimenteer met het inkorten van werkdagen.
- Investeer in vaardigheden, welbevinden en motivatie van werkenden om als organisatie optimaal te functioneren. Investeer bijvoorbeeld in scholing, coaching of ondersteuning van vitaliteit of gezondheid.
- Stimuleer verbinding: laat iedere medewerker in de organisatie een actieve rol spelen in het versterken van de mensen om zich heen. Creëer een pro-sociale ondersteunende organisatiecultuur en creëer ruimte en ontspanning zodat mensen elkaar kunnen ondersteunen in motivatie, vaardigheden en welbevinden.

Dankbetuiging

Een eerste versie van het model is door de auteur ontwikkeld in het kader van een project over werkplezier, gefinancierd en geïnitieerd door Ideon.

Noot

1. Dit gewenste zelf kan concreet of abstract zijn. Ook kan een persoon zich van dat gewenste zelf in meerdere of mindere mate bewust zijn (Markus & Nurius, 1986). Indien een persoon niet weet wie hij/zij wil zijn (ofwel: geen inzicht heeft in zijn/haar eigen centrale motivatie), kan dit een risicofactor zijn voor het ontstaan van problemen in welbevinden en functioneren binnen en buiten het werk.

Literatuur

- Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G., & Lundberg, U. (2011). *Work without boundaries: Psychological perspectives on the new working life*. John Wiley & Sons.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*(2), 170-180. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Oerlemans, W., & Sonnentag, S. (2013). Workaholism and daily recovery: A day reconstruction study of leisure activities. *Journal of Organizational Behavior, 34*(1), 87-107. <https://doi.org/10.1002/job.1796>
- Bakker, A. B., & Van Woerkom, M. (2018). Strengths use in organizations: A positive approach of occupational health. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne, 59*(1), 38-46. <https://doi.org/10.1037/cap0000120>
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist, 37*(2), 122-147. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.37.2.122>
- Barnes, C. M. (2012). Working in our sleep: Sleep and self-regulation in organizations. *Organizational Psychology Review, 2*(3), 234-257. <https://doi.org/10.1177/2041386612450181>
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin, 117*(3), 497-529. <http://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Chancellor, J., Margolis, S., & Lyubomirsky, S. (2018). The propagation of everyday prosociality in the workplace. *The Journal of Positive Psychology, 13*(3), 271-283. <https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1257055>
- Christian, M. S., & Ellis, A. P. (2011). Examining the effects of sleep deprivation on workplace deviance: A self-regulatory perspective. *Academy of Management Journal, 54*(5), 913-934. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0179>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Deci, E. L. (1995). *Why we do what we do: Understanding self-motivation*. Penguins Books.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology, 53*(6), 1024-1037. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.6.1024>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- 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>
- Dettmers, J., Deci, N., Baeriswyl, S., Berset, M., & Krause, A. (2016). Self-endangering work behavior. In M. Wiencke, M. Cacace, & S. Fischer (Eds.), *Healthy at work* (pp. 37-51). Springer.

- Dorenbosch, L. (2014). Striking a balance between work effort and resource regeneration. In I. Ehnert & W. Harry, & K. J. Zink (Eds.), *Sustainability and Human Resource Management* (pp. 155-180). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-37524-8_7
- Edwards, J. R. (2008). Person-environment fit in organizations: An assessment of theoretical progress. *Academy of Management Annals*, 2(1), 167-230. <https://doi.org/10.5465/19416520802211503>
- Eurofound and the International Labour Office. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2(3), 300-319. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.300>
- Gaillard, A. (2003). *Stress, productiviteit en gezondheid*. Uitgeverij Nieuwezijds.
- Gino, F., & Staats, B. (2016). Why organizations don't learn. *Harvard Business Review*, 94(1-2), 110-118.
- Geen, R. G. (1995). *Human motivation: A social psychological approach*. Thomson Brooks/Cole Publishing.
- Green, F. (2004). Why has work effort become more intense? *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 43(4), 709-741. <https://doi.org/10.1111/j.0019-8676.2004.00359.x>
- Greguras, G. J., & Diefendorff, J. M. (2009). Different fits satisfy different needs: Linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 465-477. <https://doi.org/10.1037/a0014068>
- Hockey, B. R. (2013). *The psychology of fatigue: Work, effort and control*. Cambridge University Press.
- Houtman, I. L. D., Dhondt, S., Preenen, P., Kraan, K. O., & De Vroome, E. M. M. (2020). *Intensivering van werk in Nederland: Waarover gaat het en wat doen we eraan?* Wetenschappelijke raad voor overheidsbeleid, Den Haag.
- Hunter, E. M., & Wu, C. (2016). Give me a better break: Choosing workday break activities to maximize resource recovery. *Journal of Applied Psychology*, 101(2), 302-311. <https://doi.org/10.1037/apl0000045>
- Jex, J. (1998). Geciteerd in *Wikipedia*. <https://en.wikipedia.org/wiki/Workload>
- Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78(10), 1336-1342. <https://doi.org/10.2105/AJPH.78.10.1336>
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Strauss, Giroux.

- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Konrath, S., & Brown, S. (2013). The effects of giving on givers. In M. L. Newman & N. A. Roberts (Eds.), *Health and social relationships: The good, the bad, and the complicated* (pp. 39-64). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/14036-003>
- Kroon, B., Meyers, M. C., & Van Woerkom, M. (2019). Het verlagen van werkdruk: Positieve, preventieve en proactieve interventies. *Gedrag & Organisatie*, 32(4), 1-4. <https://doi.org/10.5117/2019.032.004.001>
- Krueger, A. B., Kahneman, D., Fischler, C., Schkade, D., Schwarz, N., & Stone, A. A. (2009). Time use and subjective well-being in France and the US. *Social Indicators Research*, 93(1), 7-18. <https://doi.org/10.1007/s11205-008-9415-4>
- Kujanpää, M., Syrek, C., Lehr, D., Kinnunen, U., Reins, J. A., & De Bloom, J. (2021). Need satisfaction and optimal functioning at leisure and work: A longitudinal validation study of the DRAMMA model. *Journal of Happiness Studies*, 22(2), 681-707. <https://doi.org/10.1007/s10902-020-00247-3>
- Larsen, R. J., & Buss, D. M. (2005). *Personality psychology: Domains of knowledge about human nature*. McGraw Hill.
- Leary, M. R. (2005). Sociometer theory and the pursuit of relational value: Getting to the root of self-esteem. *European Review of Social Psychology*, 16(1), 75-111. <https://doi.org/10.1080/10463280540000007>
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764-775. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.18803921>
- Lips-Wiersma, M., & Wright, S. (2012). Measuring the meaning of meaningful work: Development and validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group & Organization Management*, 37(5), 655-685. <https://doi.org/10.1177/105960112461578>
- Lundberg, U., & Cooper, C.L. (2010). *The science of occupational health: stress, psychobiology, and the new world of work*. John Wiley & Sons, Hoboken. <http://dx.doi.org/10.1002/9781444391121>.
- Lovato, N., & Lack, L. (2010). The effects of napping on cognitive functioning. In *Progress in brain research* (Vol. 185, pp. 155-166). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-444-53702-7.00009-9>
- Loveday, P. M., Lovell, G. P., & Jones, C. M. (2018). The importance of leisure and the psychological mechanisms involved in living a good life: A content analysis of best-possible-selves texts. *The Journal of Positive Psychology*, 13(1), 18-28. <https://doi.org/10.1080/17439760.2017.1374441>

- Markus, H., & Nurius, P. (1986). Possible selves. *American Psychologist*, *41*(9), 954-969. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.41.9.954>
- McEwen, B. S. (2000). Allostasis and allostatic load: Implications for neuropsychopharmacology. *Neuropsychopharmacology*, *22*(2), 108-124. [https://doi.org/10.1016/S0893-133X\(99\)00129-3](https://doi.org/10.1016/S0893-133X(99)00129-3)
- Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In P. J. D. Drenth & H. Thierry (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology* (Volume 2, pp. 5-33). Psychology press.
- Meijman, T., & Zijlstra, F. (2007). Arbeid en mentale inspanning. In W. Schaufeli & A. Bakker (Red.), *De psychologie van arbeid en gezondheid* (pp. 51-69). Bohn Stafleu van Loghum.
- Mogilner, C., Chance, Z., & Norton, M. I. (2012). Giving time gives you time. *Psychological Science*, *23*(10), 1233-1238. <https://doi.org/10.1177/0956797612442551>
- Newman, D. B., Tay, L. & Diener, E. (2014). Leisure and subjective well-being: A model of psychological mechanisms as mediating factors. *Journal of Happiness Studies*, *15*, 555-578. <https://doi.org/10.1007/s10902-013-9435-x>
- Osagie, E. R., Wielenga-Meijer, E. G., Dettelle, S., & De Lange, A. H. (2019). Het concept werkvermogen: een literatuuroverzicht van antecedenten en consequenties. *Tijdschrift voor HRM*, *22*(1), 42-73. <https://doi.org/10.5117/THRM2019.1.OSAG>
- Ouyang, K., Cheng, B. H., Lam, W., & Parker, S. K. (2019). Enjoy your evening, be proactive tomorrow: How off-job experiences shape daily proactivity. *Journal of Applied Psychology*, *104*(8), 1003-1019. <https://doi.org/10.1037/apl0000391>
- Ozcelik, H., & Barsade, S. G. (2018). No employee an island: Workplace loneliness and job performance. *Academy of Management Journal*, *61*(6), 2343-2366. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.1066>
- Preedy, V. R., & Watson, R. R. (2010). Psychological functioning. In V. R. Preedy & R. R. Watson (Eds.), *Handbook of disease burdens and quality of life measures* (p. 4300). Springer.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, *30*, 91-127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Ryan, R. M., Bernstein, J. H., & Brown, K. W. (2010). Weekends, work, and well-being: Psychological need satisfactions and day of the week effects on mood, vitality, and physical symptoms. *Journal of Social and Clinical Psychology*, *29*(1), 95-122. <https://doi.org/10.1521/jscp.2010.29.1.95>
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2014). Burnout, boredom and engagement at the workplace. In M. C. W. Peeters, J. de Jonge, & T. W. Taris (Eds.), *An introduction to contemporary work psychology* (pp. 293-320). John Wiley & Sons.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In *Bridging occupational,*

- organizational and public health* (pp. 43-68). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4
- Sheldon, K. M., & Elliot, A. J. (1999). Goal striving, need satisfaction, and longitudinal well-being: The self-concordance model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(3), 482-497. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.76.3.482>
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
- Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I., & Peter, R. (2004). The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons. *Social Science & Medicine*, 58(8), 1483-1499. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(03\)00351-4](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(03)00351-4)
- Sullivan, T. A. (2014). Greedy institutions, overwork, and work-life balance. *Sociological Inquiry*, 84(1), 1-15. <https://doi.org/10.1111/soin.12029>
- Tadić, M., Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. (2013). Work happiness among teachers: A day reconstruction study on the role of self-concordance. *Journal of School Psychology*, 51(6), 735-750. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2013.07.002>
- Thoits, P. A. (2011). Mechanisms linking social ties and support to physical and mental health. *Journal of Health and Social Behavior*, 52(2), 145-161. <https://doi.org/10.1177/0022146510395592>
- TNO. (2019). *ARBO-balans: Kwaliteit van de arbeid, effecten en maatregelen in Nederland*. Rapport in opdracht van Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. TNO.
- Tucker, P. (2003). The impact of rest breaks upon accident risk, fatigue and performance: A review. *Work & Stress*, 17(2), 123-137. <https://doi.org/10.1080/0267837031000155949>
- Van den Broeck, A., VanSteenkiste, M., De Witte, H., Lens, W., & Andriessen, M. (2009). De Zelf-Determinatie Theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. *Gedrag & Organisatie*, 22(4), 316-335. <https://doi.org/10.5117/2009.022.004.002>
- Van den Groenendaal, S. M., Freese, C., & van Veldhoven, M. (2020). Een integraal contextueel perspectief op werkintensivering van beroepen. *Tijdschrift voor HRM*, 23(3), 40-65. <https://doi.org/10.5117/THRM2020.3.GROE>
- Van Leeuwen, A., Van Dam, K., & Van Ruyseveldt, J. (2019). Werkdruk: vriend of vijand? De rol van doeloriëntatie in de appraisal van werkdruk. *Gedrag & Organisatie*, 32(4), 225-249. <https://doi.org/10.5117/2019.032.004.002>
- Van Veldhoven, M. J. P. M., & Broersen, S. (2003). Measurement quality and validity of the "need for recovery scale". *Occupational and Environmental Medicine*, 60(suppl 1), i3-i9.

- Van Woerkom, M. (2021). Building positive organizations: A typology of positive psychology interventions. *Frontiers in Psychology, 12*, 769782. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.769782>
- Wiezer, N., Schelvis, R., Van Zwieten, M., Kraan, K., Van der Klauw, M., Houtman, I., Kwantes, J. H., & Bakhuys Rooseboom, M. (2012). *Werkdruk*. TNO.
- Williams, J. C., Berdahl, J. L., & Vandello, J. A. (2016). Beyond work-life “integration”. *Annual Review of Psychology, 67*, 515-539. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-122414-033710>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management, 14*(2), 121-141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>

Correspondentieadres

Hylco Nijp, Hogeschool Arnhem en Nijmegen, Lectoraat Human Resource Management, Laan van Scheut 10, 6525 EM Nijmegen. Hylco.Nijp@han.nl