

Opiniërend

Als dweilen niet meer helpt: sturen op een volle batterij!

Diederik Vermeulen¹

Trefwoorden: stress, JDR, energie, bevlogenheid, werkplezier

Samenvatting

Er is de laatste jaren sprake van een zeer zorgwekkende trend: werkend Nederland wordt steeds meer gestrest. Het algemene advies om deze stresstoename te keren, ook van de overheid, is: maak stress bespreekbaar! Dit advies is echter heel globaal en geeft nauwelijks handvatten voor de praktijk. In dit artikel wordt ten eerste aan de hand van het Job Demands Resources model (JDR) inzichtelijk gemaakt hoe genoemde toename in stress begrepen kan worden. Dat geeft ook zicht op de richting waarin de oplossing gezocht moet worden. Vervolgens wordt verhelderd welke aanpakken werkgevers tot nu toe gekozen hebben en waarom die maar beperkt effect hebben. Tenslotte wordt betoogd dat in toenemende mate een wezenlijk andere aanpak nodig is: sturen op energie, werkplezier. Aangegeven wordt hoe daaraan vorm gegeven kan worden.

JDR-model

Uitval door stress is in de afgelopen vijf jaar acht keer zo hoog geworden (Sijmons en Bakas, 2014). Het bedraagt nu meer dan driekwart van het psychisch verzuim (Roelen et al., 2012). Inmiddels heeft meer dan 13% van werkend Nederland burn-out klachten (Hooftman et al., 2014). Alle reden dus om het aan te pakken. Daarvoor is het echter nodig om eerst goed te snappen wat er gaande is.

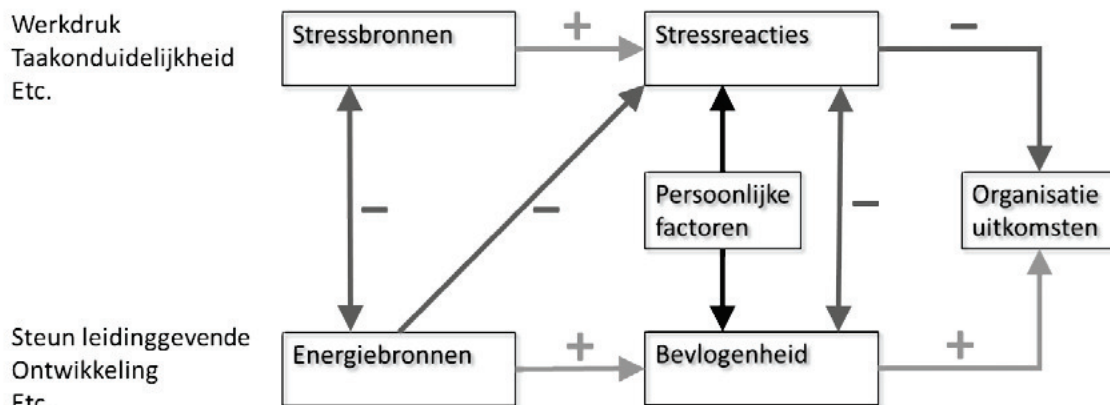
Het JDR-model (Demerouti et al., 2001; Schaufeli en Bakker, 2004; zie figuur 1) laat zien dat er in het werk twee soorten factoren zijn die in belangrijke mate het welzijn van werknemers bepalen: stressbronnen en energiebronnen.

Ervaar je in je werk *stressbronnen* dan kan dit tot stressreacties leiden. Hoe meer stressbronnen, hoe meer kans op stressreacties en -klachten (positief gecorreleerd). Stressklachten hebben o.a. door verminderd functioneren en ziekteverzuim een negatief effect op organisatie uitkomsten. Of iets als een stressbron ervaren wordt kan soms ook afhangen van de persoon: voor de een is een reorganisatie bedreigend, voor de ander 'nieuwe ronde nieuwe kansen'.

Anderzijds kunnen er in het werk ook *energiebronnen* zijn. Ook deze verschillen per persoon. Hoe meer energiebronnen men ervaart, hoe groter de kans dat men 'bevlogen' raakt: bruist van energie en tegelijk sterk betrokken is. En dat heeft positieve effecten op de organisatieresultaten. Natuurlijk spelen privéstress of -steun ook een grote rol maar het JDR-model focust op het werk.

Tenslotte zijn *persoonlijke hulpbronnen* van belang: als iemand bijv. optimistisch is of veerkracht heeft, kijkt hij positiever tegen stressoren aan waardoor stressklachten getemperd zullen worden. Anderzijds kan er ook sprake zijn van *persoonlijke kwetsbaarheden* (bijv. perfectionisme) die maken dat een medewerker bij veel werkstressoren sneller stressklachten ontwikkelt.

Het zal duidelijk zijn dat als je stressklachten van werknemers wil verminderen, je dat kan doen door stressbronnen weg te nemen of te verminderen. Het interessante van het JDR-model is vooral de diagonale pijl. Die geeft aan dat je door het vergroten van



Figuur 1 Job Demands Resources model (JDR)

¹ arbeids- en organisatiedeskundige van Diederik Vermeulen Advies; Correspondentieadres: Avercampstraat 38, 1072 RB Amsterdam, diederik.vermeulen@tiscali.nl

energiebronnen niet alleen de bevoegenheid vergroot, maar ook stressreacties buffert. Intuïtief wisten we dat natuurlijk al lang: iemand die veel plezier heeft in zijn werk, kan veel meer aan. Het JDR-model bewijst dit echter in wetenschappelijk onderzoek ook keer op keer. Dit is vooral interessant omdat het zeker tegenwoordig niet altijd goed mogelijk is iets te veranderen aan de kant van de stressbronnen.

De batterij is een aardige metafoor voor het JDR-model, want iemands batterij kan leeg getrokken worden door 'energievreeters' (stressbronnen) waarbij er op gegeven moment stressklachten ontstaan. Als de batterij volledig leeg is, is men opgebrand, burn-out. Men kan het ontladen stoppen door 'ontladers' weg te nemen. Daarmee stopt het leegtrekken wel, maar wordt de batterij niet opgeladen. Daarvoor zijn 'energiegevers' nodig (energiebronnen). Als iemand maar genoeg 'opladers' ervaart, wordt niet alleen het leegtrekken gestopt, maar wordt de batterij zelfs weer opgeladen. Daarbij kan ook de batterij zelf meer of minder krachtig zijn (persoonlijke hulpbronnen of kwetsbaarheden). Maar ook een batterij die kwetsbaar is (batterij analogie: zelfontlading heeft) kan vaak nog presteren mits deze voldoende snel opgeladen wordt.

De tendens in Nederland

Als we met een JDR-bril² kijken naar wat er in Nederland gaande is, dan zie ik in mijn beroepspraktijk aan de kant van de stressoren dat binnen bijna alle branches, ook de overheid, de *werkdruk* is toegenomen doordat men meer moet doen met minder mensen. Meestal is ook het werk veranderd (efficiënter, sneller) en stelt het meer cognitieve eisen dan voorheen. Gevolg: een toename van de *geestelijke belasting* die maakt dat veel medewerkers die tot voor kort prima mee konden nu aan hun plafond zitten. Daarbij komt ook de toegenomen mondigheid van cliënt die meer flexibiliteit en snelheid verwacht. Mogelijk dat ook het explosief toegenomen gebruik van social media de geestelijke belasting verhoogt maar daar is zeker nader onderzoek voor nodig. Daarnaast is *reorganiseren* eerder gewoonte geworden dan uitzondering en veel mensen (maar zeker niet alle) ervaren het vele veranderen als belastend. Bovendien vergroten reorganisaties de *taakonduidelijkheid* in het werk, al is het (hopelijk) slechts tijdelijk. De arbeidscontracten zijn in toenemende mate van tijdelijke aard, wat de *toekomstonzekerheid* voor veel mensen vergroot. Zeker zoals recent in de crisis. En door het nieuwe werken zijn de grenzen tussen de werk- en privésfeer vervaagd wat de kans op een *disbalans of verstoring van werk en privé* vergroot. Andere stressbronnen zoals emotionele belasting, conflicten en ongewenst gedrag zijn gemiddeld genomen gelijk zijn gebleven. Netto: een forse toename van stressbronnen.

Bezien vanuit het JDR-model schreeuwt dit om extra energiebronnen, want anders wordt de batterij onherroepelijk leeg getrokken en ontstaan er stressklachten. Wat laten de energiebronnen zien? De *steun van de leidinggevende* is in heel veel organisaties afgenomen omdat ook op het niveau van het middenkader gesneden is, waardoor de leidinggevende een grotere span of control (support) heeft gekregen en dus minder tijd aan elk teamlid kan besteden. Verder moeten veel medewerkers mee groeien met de veranderingen binnen de organisatie maar in veel gevallen is deze *ontwikkeling* niet hun eigen keuze, dus vaak zeker geen energiebron. De *autonomie* is door het nieuwe werken voor kantoormedewerkers toegenomen maar automatisering heeft voor veel arbeiders juist geleid tot minder autonomie en minder werkvariatie. Tijdens de crisis is de *inspraak* in veel organisaties afgenomen door de directieve reflex van het hoger management om in te grijpen in de werkwijzen van de lagere organisatieniveaus. De mogelijkheden tot *feedback* zijn door de toename van slimme software in principe toegenomen maar dat is helaas niet gelijk op gegaan met de face to face *waardering* voor de geleverde prestaties. In ieder geval niet door de leidinggevende die meer op afstand is komen staan. Andere energiebronnen zoals werkinhoud en -variatie, steun collega's, organisatietrots en zingeving lijken door de bank genomen gelijk gebleven. Netto: geen of slechts een heel geringe toename van energiebronnen.

Samenvattend zie ik in mijn praktijk dat de stressbronnen de afgelopen jaren fors zijn toegenomen maar dat de energiebronnen niet of nauwelijks zijn mee gegroeid. Wat daarbij extra zorgwekkend is, is dat werkgevers in Nederland een financiële boekhouding met inkomsten en uitgaven bijhouden maar vaak niet in de gaten hebben dat een vergelijkbaar proces geldt voor werknemers: er kan alleen wat uit als er ook wat in gaat. Want anders is er sprake van 'intensieve menshouderij' en beslist geen duurzaam gebruik van menselijk kapitaal (Peters en Pouw, 2004). De werknemer als wegwerpbatterij. Als er al besef is van wat alle veranderingen betekenen voor de energie van de medewerkers, dan ontbreekt het de werkgevers in ieder geval aan een bewuste en effectieve aanpak om dit 'leegtrekken van de medewerkers' te voorkomen. Het is dan ook geen wonder dat de stress gerelateerde stoornissen in Nederland zo enorm aan het toenemen zijn. Zonder een wezenlijk andere aanpak zal er geen verbetering optreden.

Wat doen organisaties om het tij te keren?

Kijken we naar de manieren waarop organisaties in de praktijk het 'stress-tij' proberen te keren, dan kunnen we drie aanpakken onderscheiden, die ik hieronder in tabel heb weergegeven (zie tabel 1). Deze indeling komt uit de gezondheidszorg en gaat uit van de fase waarin een ziekte zich bevindt (website Nationaal Kompas Volksgezondheid, 2014).

² De onderscheiden stress- en energiebronnen zijn gebaseerd op de 'Engagementscan' van ArboNed die is gebaseerd op het JDR-model en is opgebouwd uit wetenschappelijk gevalideerde vragensets om deze stress- en energiebronnen individueel te meten

Tabel 1 Vormen van stresspreventie

Preventievorm:	a. Tertiair ('curatie')	b. Secundair ('preventie')	c. Primair ('amplitie')
Omschrijving:	Stressklachten en de gevolgen (o.a. ziekte-verzuim) beperken	Stressrisico's vroegtijdig signaleren en ingrijpen bij beginnende stress	Stress voorkomen door mentale fitheid (werkplezier) te monitoren en verbeteren
1. Individueel	Interventies bij geconstateerde stress klachten of verzuim, bijv. inzet psycholoog	Stress bespreken in voortgangs gesprekken en waar nodig mede werker hulp bieden	Periodiek energiegesprekken voeren en Persoonlijk Energie Plan (PEP) laten maken als energie te laag is
2. Groep	Bespreken van stress en verzuim in team, bijv. in werkoverleg, oplossingen zoeken	<ul style="list-style-type: none"> • RI&E PSA + plan van aanpak uitvoeren • MTO uitvoeren incl. verbeteracties 	<ul style="list-style-type: none"> • Periodiek werkplezier van team meten en bespreken • Werkplezier als target en KPI voor leidinggevenden

Van een *tertiaire aanpak* is sprake wanneer een werknemer zoveel last van stress heeft dat het de leidinggevende opvalt of dat het de medewerker zelf te veel wordt en hierover in gesprek gaat. Mogelijk naar aanleiding van een ziekmelding. Het wegnemen of verminderen van klachten, 'curatie', is dan nodig. De meeste leidinggevendenden denken en handelen nog vanuit het oude arbo-paradigma: verminder stressklachten door risico's weg te nemen. Wanneer hier geen verbeteringen te realiseren zijn, is de opvatting vaak dat wanneer een werknemer 'het niet meer trekt' en zijn collega's wel, het wel aan de werknemer zelf moet liggen. Dan krijgt hij misschien van zijn werkgever nog de mogelijkheid om zijn vermogens om met 'de werkdruk' om te gaan op te krikken. Denk aan een cursus timemanagement of ontspanningstechnieken (bijv. mindfulness) of een psycholoog. Wanneer dat alles niet helpt, is de conclusie dat de werknemer niet meer geschikt is voor de functie. Hoezeer de werkgever dat vaak ook betreurt.

Het gaat samenvattend in JDR-termen dus meestal om interventies gericht op het versterken van de persoonlijke competenties, de batterij zelf. De mogelijkheid dat de medewerker misschien te weinig energiebronnen ('opladers') in zijn werk heeft, komt vaak nauwelijks in het vizier.

Als er breed signalen komen van werkdruk of stress bij medewerkers, mogelijk in combinatie met hoog verzuim, dan kan dat niet meer aan de individuele werknemer liggen. Een bespreking in het team is dan voor de hand liggend en mogelijk verdiepend onderzoek naar structurele oorzaken.

Daarbij ligt de nadruk om genoemde reden ook vooral op het verminderen van stressbronnen, terwijl juist daar tegenwoordig de invloed vaak beperkt is: de werkdruk zal vaak hoog blijven, veranderingen en toekomstonzekerheid verdwijnen niet. Gevolg: apathie omdat 'niets echt helpt'.

De *secundaire aanpak* heeft tot doel om stressrisico's en -klachten vroegtijdig op te sporen en aan te pakken. Nog voordat de klachten verergeren en er ziekte en verzuim ontstaat. Dat kan op individueel niveau door werkstress bespreekbaar te maken, bijv. in het voortgangsgesprek. Als de leidinggevende dat periodiek en gevoelig doet, zal dat de openheid om stress bespreekbaar te maken toenemen. En dat is ook zeker nodig want 1.300.000

werknemers in Nederland (20%) vindt dat zijn of haar leidinggevende geen oog heeft voor het welzijn van de medewerkers. Verder is maar liefst 45% bang dat de indruk wordt gewekt dat ze het werk niet aankunnen als ze vertellen dat ze stressklachten hebben (Hooftman et al., 2015). Bang dus dat voortgangsgesprek aanleiding wordt voor een functioneringsgesprek of erger: een beoordelingsgesprek! Hoewel de leidinggevende er dan vroeg bij is, is nog niet gezegd dat er dan ook breed oog is voor energiebronnen. Meestal gaat het namelijk om de vraag of de medewerker nog op koers ligt gegeven de afgesproken doelstellingen, of hij zich nog goed voelt in zijn functie, hoe de samenwerking verloopt. De leidinggevende bevraagt de medewerker dus maar impliciet op enkele energiebronnen, omdat hij niet anders gewend is of omdat het gebruikte formulier niet naar meer aspecten vraagt. Zo gaat ook het POP-gesprek (Persoonlijk Ontwikkelplan) maar in op één energiebron. Ten tweede hebben werknemers zelf ook vaak maar beperkt zicht op hun energiebronnen, laat staan dat zij actief hierover in gesprek gaan met hun leidinggevende. Ook zij zijn niet gewend dat hun werkplezier echt systematisch aandacht krijgt en dat ze passie in hun werk mogen zoeken. Zeker de oudere generaties niet. Als ten derde de heersende opvatting is dat 'werk is nu eenmaal niet altijd leuk is' zal het zoeken naar meer werkplezier snel als iets naïefs worden gezien (zie figuur 2). Last but not least speelt bij een deel van de leidinggevendenden dat wanneer medewerkers iets meer of iets anders willen dit voor hen vaak 'gedoe' betekent. En individueel gedoe is moeilijk te managen. Feitelijk kreeg ik eens terug: 'En dan komen ze zeker met een wensenlijstje?!'. Veel managers houden hun medewerkers daarom onbewust het liefst netjes binnen de lijntjes van hun taakfunctieomschrijving. Het is immers al een hele klus om de gewenste resultaten te boeken.

Op groepsniveau geldt dat de Arboret werkgemers verplicht om met een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) de psychosociale arbeidsbelasting (PSA: werkdruk en ongewenst gedrag) van medewerkers te inventariseren en een Plan van aanpak op te stellen. PSA omvat per definitie alleen maar stressbronnen en dekt dus maar één helft van het JDR-verhaal (gelukkig krijgen arboprofessionals meer oog voor energiebronnen, zeker



Figuur 2 werkplezier: luxe of must?

arbeids- en organisatiedeskundigen). Daarmee is de RI&E op dit punt in haar eigen terminologie misschien zelfs 'onvolledig' te noemen, gegeven wat het JDR-model ons leert ten aanzien van het ontstaan van stressklachten.

Veel organisaties beseffen dat betrokkenheid en bevoegdheid belangrijke zaken zijn, al is het maar alleen omdat ze gunstig zijn voor de bedrijfsresultaten. Daarom voeren veel organisaties periodiek een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) uit.

Ook andere benamingen zijn gangbaar. Op basis van dergelijke onderzoeken worden bedrijfs- of team brede verbeteracties geformuleerd om knelpunten weg te nemen. Hoewel een MTO het mogelijk maakt de eigen resultaten te benchmarken, is de tekortkoming dat er op basis van zo'n MTO actieplannen worden geformuleerd op groepsniveau die het zicht van de leidinggevende op de individuele medewerker niet verbeteren, terwijl stress-, energie- en persoonlijke hulpbronnen per individu vaak verschillen. Daardoor blijven de uiteindelijke effecten van de interventies uit al die actieplannen ook beperkt.

Op zich is er niets mis met bovenstaande aanpakken. Dat is: zo lang het maar effectief is in het oplossen van het gestelde probleem. Wat ik echter zie is een toenemend aantal organisaties die behoorlijk bedreven zijn in 'dweilen' (verzuimmanagement) maar omdat de 'stresskraan te ver open staat' door de hierboven geschetste disbalans tussen stress- en energiebronnen, wordt de batterij van de medewerkers gaandeweg leeg getrokken. Er is sprake van het spreekwoordelijke dweilen met de kraan open: na een tijdelijk laag niveau, is het verzuim weer aan het stijgen.

Maar wat is er dan wél nodig?

Wat in vele organisaties nodig is in deze tijd van toenemende stress, is een *primaire aanpak* waarbij leidinggevende en medewerker periodiek (minimaal jaarlijks) een energiegesprek (of PEP-gesprek) voeren waarbij energiebronnen net zoveel aandacht krijgen als stressbronnen. Het mondt uit in een Persoonlijk Energieplan (PEP) dat tot doel heeft de batterij op te laden of opgeladen te houden. In wetenschappelijke kringen is voor dit soort interventies de naam 'amplitie' bedacht, afkomstig van het Latijnse woord 'amplio', dat versterken betekent (Ouweneel et al., 2009). Dit alles ten behoeve

van zeer gemotiveerde medewerkers die niet alleen goed bestand zijn tegen stress maar ook – extra – bijdragen aan de organisatie. Daarbij zijn de rollen als volgt:

De medewerker is eigenaar. De medewerker moet fit for the job zijn en dit betekent tegenwoordig dat je niet alleen fysiek fit bent maar ook mentaal. Bovendien moet je vakinhoudelijk bij en mobiel blijven. Als het energiegesprek tussen leidinggevende en medewerker gevolgd wordt door een door de medewerker te maken PEP-plan wordt de medewerker periodiek, praktisch en impliciet geprikkeld hierin eigenaar te worden. Zonder belerende woorden of abstracte beleidstukken over verantwoordelijkheid voor je eigen duurzame inzetbaarheid. Gewoon door het als vanzelfsprekend te doen. En ook zonder dat de medewerker naar een training energiemangement wordt gestuurd waar de leidinggevende niet bij is en dus 'de organisatie' buiten schot blijft als 'producent' van een teveel aan stress of een tekort aan energie. Want deze zaken worden helaas vaak 'georganiseerd', zij het onbewust en ongewild natuurlijk. Zo vermindert een geringe mate van delegeren van bevoegdheden de energiebron autonomie. Hetzelfde geldt voor directieve besluitvorming in relatie tot inspraak.

De direct leidinggevende is regisseur. Omdat de direct leidinggevende na de medewerker zelf het beste weet wat er speelt, is hij ook het beste in staat om met de medewerker het gesprek aan te gaan over de energie van de medewerker. Bij verzuim is de rol van de leidinggevende als regisseur ingeburgerd ('eigen regie'), maar ook bij fysieke en mentale fitheid past die rol hem om dezelfde reden. Daarbij fungeert de leidinggevende als eerste lijn. Uitbesteding van dit eerste lijn gesprek aan bijv. HR of een extern adviseur is niet inefficiënt omdat vaak alsnog de leidinggevende betrokken moet worden om werkzaken te regelen (ondersteuning van de leidinggevende door een deskundige is wel een optie). Bij het bespreken van stress- en energiebronnen van de medewerker is het nodig om leidinggevende en medewerker te helpen met een overzicht van mogelijke stress- en energiebronnen. Vervolgens vraagt de leidinggevende de medewerker te komen met het voorstel voor een PEP-plan. Op basis van dit PEP-plan, kan de leidinggevende in overleg

met de medewerker beslissen over bijv. vermindering van werkdruk (stressbronnen-ontladers) of opleidingen, steun van de leidinggevende of autonomie (energiebronnen-opladers). Dan wel over (bijdrage aan) kosten die nodig zijn om de medewerker te helpen bij het beter leren dealen met werkstress, dus bijv. voor een assertiviteitstraining (persoonlijke factoren-batterij zelf). De houding van de leidinggevende is die van 'veeisend helpen': oog voor medewerker (harT) maar tegelijk oog voor organisatie (harD) want vrijblijvendheid is in deze tijden van stress niet meer voldoende. Regie houden is belangrijk.

De hogere leidinggevende is katalysator. Voor echte veranderingen is het nodig dat niet alleen de medewerker in beweging komt, maar ook dat de leidinggevende niet steeds bij suggesties van medewerkers in de weerstand schiet ('ja maar zo gaat dat niet bij ons'), maar creatief gaat nadenken over zijn eigen rol en de manier waarop het werk en daarmee ook stress en energie mede door hem zijn georganiseerd. Alleen zo komt een gezamenlijk leerproces in de lijn op gang dat leidt tot structureel meer werkplezier en in het verlengde daarvan ook tot betere resultaten voor de organisatie. De hogere leidinggevende heeft hierbij een katalyserende rol: hij moet ervoor zorgen dat zijn ondergeschikt leidinggevend van de weerstand in de leerstand komen. Als meer werkplezier oprecht een doelstelling is van de organisatie, kan een target voor werkplezier die periodiek gemonitord wordt erg helpen. Zo'n kritische prestatie-indicator (KPI) is een variabele waaraan valt af te lezen of een organisatie op koers ligt wat betreft haar doelstellingen. Dus naast of in plaats van het verzuimpercentage van het team ook het 'gemiddelde energieniveau' van het team. Dat komt op teamniveau nog nagenoeg niet voor in Nederland maar is mogelijk wanneer de leidinggevende in elk individueel energiegesprek ook vraagt om een cijfer voor het energieniveau van de medewerker. Ook een korte vragenlijst kan een optie zijn. Of een app waarmee teamleden periodiek en anoniem hun energieniveau aangeven. Waarna de app (de ontwikkeling in) het gemiddelde cijfer aan allen terugkoppelt. Als het werkplezier steevast en voor alle betrokkenen zichtbaar afneemt, wordt de leidinggevende geprikkeld, bijna 'gedwongen', om in actie te komen.

De directie is het voorbeeld. Als men het belang van sturen op werkplezier serieus neemt, moet de directie het goede voorbeeld geven. Hij moet energiegesprekken voeren met zijn ondergeschikt leidinggevend want ook zij zijn werknemers met stress- en energiebronnen! Bovendien, wanneer een leidinggevende zelf niet genoeg energie heeft dan zal hij ook nooit een goed energiegesprek met zijn medewerkers kunnen voeren. Want hoe kan je iets geven als je zelf misschien niets hebt? Ook blijkt bevlogenheid 'besmettelijk' te zijn en een leidinggevende kan door zijn positie dus vele medewerkers besmetten. Het is verder belangrijk dat leidinggevend ervaren hoe fijn het is als je eigen leidinggevende middels zo'n energiegesprek oprecht wil bijdragen aan jouw werkplezier. Dat zal hun

wens om hun medewerkers te laten groeien in energie helpen vergroten. En dat zal weer het leerproces van de leidinggevend versnellen om meer werkplezier te creëren. Idealiter cascaderen de energiegesprekken dus van bovenin de organisatie naar beneden.

Wanneer de leidinggevende de resultaten uit alle individuele energiegesprekken bij elkaar optelt zullen rode draden zichtbaar worden. Deze rode draden kan hij periodiek in het team bespreken en samen met het team zoeken naar passende oplossingen. Een MTO kan aanvullend zinvol zijn omdat het mogelijk maakt om uitkomsten en ontwikkelingen af te zetten tegen relevante benchmarks. Maar niet zonder energiegesprekken omdat alleen deze oog hebben voor individuele verschillen in (oorzaken van) werkstress en werkplezier. Individueel maatwerk blijft nodig om ieders batterij op peil te houden. De tijd dat een generieke aanpak voldeed om niemand door het ijs te laten zakken lijkt voorgoed voorbij. Werkplezier is geen luxe meer maar bittere noodzaak om de toenemende stressbronnen te kunnen pareren, medewerkers gezond te houden en de organisatie vitaal. Er zullen nog hobbels onderweg genomen moeten worden maar het aantal organisaties dat zoekende is om echt te gaan sturen op werkplezier is duidelijk groeiende. Een goede ontwikkeling, voor werknemer én werkgever!

Literatuur

- Demerouti E, Bakker AB, Nachreiner F en Schaufeli WB (2001) The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 2001, Vol. 86, No. 4: 499-512
- Schaufeli WB en Bakker AB (2004) Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 2004, 25, 293-315
- Hooftman WE et al. (2016) Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2015: p. 77. ISBN 978-90-5986-474-0
- Hooftman WE et al. (2016) Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2015: p. 69. ISBN 978-90-5986-474-0
- Ouweneel APE, Schaufeli WB, Le Blanc PM (2009) Van preventie naar amplitie - interventies voor optimaal functioneren. *Gedrag & Organisatie*; 2009-22 nr. 2: 118-135
- Peters J en Pouw J (2004) Intensieve menshouderij - hoe kwaliteit oplost in rationaliteit. NL: Scriptum. ISBN10: 9055943282, ISBN13: 9789055943289
- Roelen CAM, Norder G, Koopmans PC, Van Rhenen W, Van der Klink JLL, Bultman U (2012) Employees Sick-Listed with Mental Disorders: Who Returns to Work and When? *Journal of Occupational Rehabilitation* - Springer (2012) 22: 409-417
- Sijmons M en Bakas A (2014) Megatrends Stress - de nieuwste inzichten in psychische klachten die leiden tot verzuim: p. 13. NL: Scriptum. ISBN: 9789491932076

Websites

- Nationaal Kompas Volksgezondheid, versie 4.17 (2014) Over preventie. URL (toegang 13 september 2016): <http://www.nationaalkompas.nl/preventie/wat-is-preventie/>