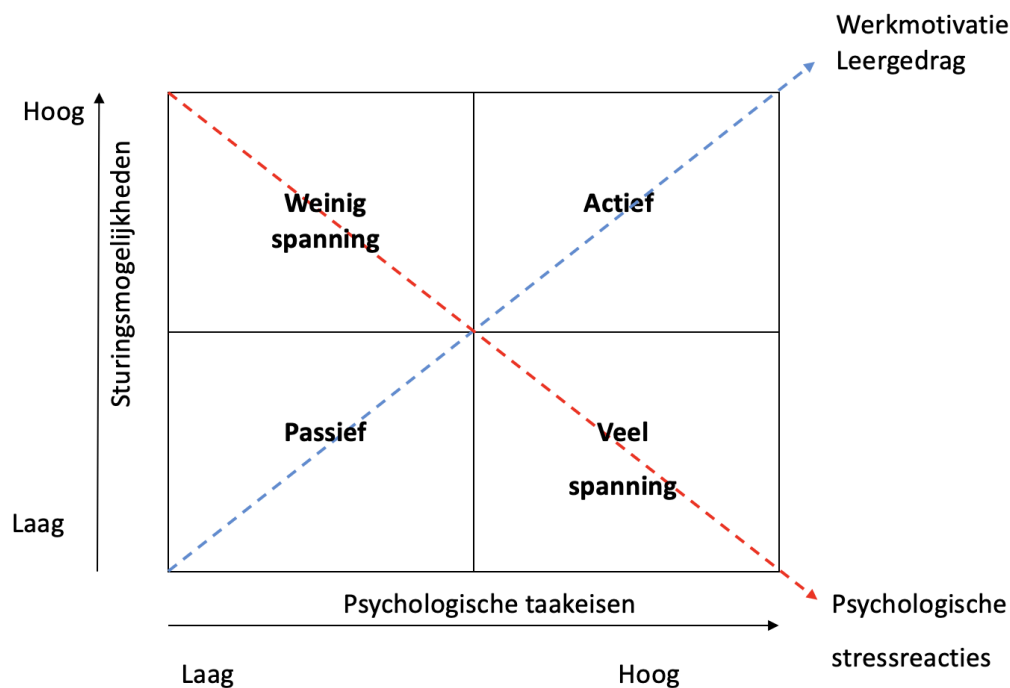


Hoe kunnen veranderingen zorgen voor energiebronnen en werkgeluk?

Het werk van kenniswerkers verandert voortdurend. Nieuwe technologieën zoals AI zullen ook nog gaan zorgen voor de nodige veranderingen in de nabije toekomst. Wat betekent dit voor werkgeluk? Door wijzigingen in zekerheid en vrijheden kunnen er stressvolle situaties ontstaan. Hoe kun je daar mee omgaan? Hoe kan je dit omzetten in een positieve flow? In dit artikel willen we deze vragen belichten vanuit de arbeidpsychologie en vertalen naar praktijk van alledag.

Geschreven door Arjan van Dam

Naar werkstress is veel onderzoek gedaan. Robert Karasek kwam in 1979 met een invloedrijk model. Dit model ziet er als volgt uit:

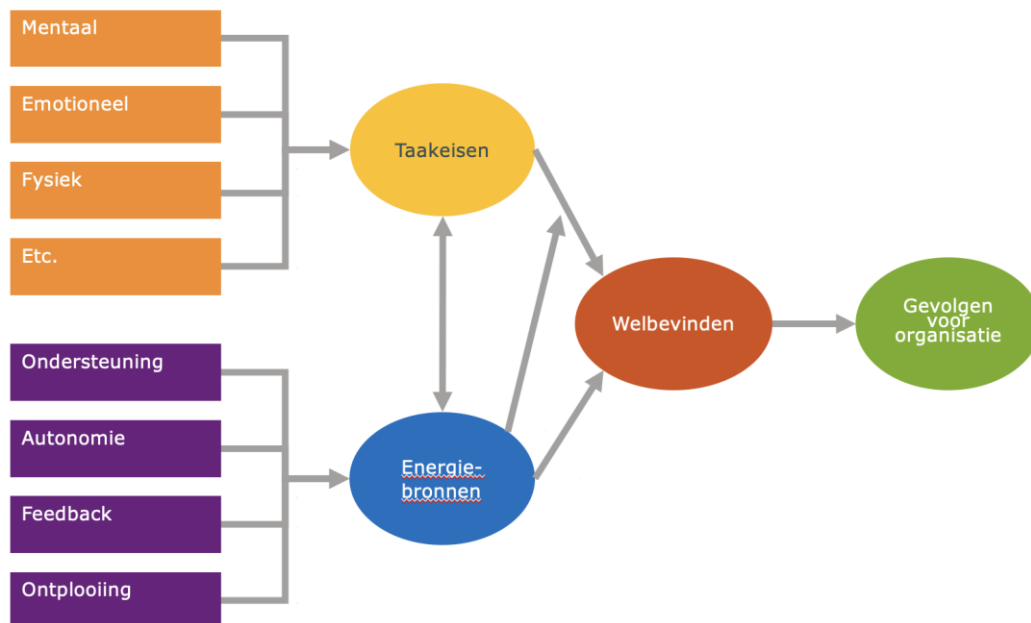


Dit model gaat ervan uit dat als de werkomgeving voldoende mogelijkheden biedt en genoeg van een medewerker vraagt, er een functie ontstaat waarin de medewerker zich kan ontplooiën en gemotiveerd zal zijn. Wat betekent dit nu in de praktijk van alledag? Volgens Karasek zal iemand meer werkstress gaan ervaren als zijn omgeving hem minder sturingsmogelijkheden biedt. Bijvoorbeeld als je werk binnen een bepaalde tijd klaar moet zijn, wat te kort is om het de kwaliteit te geven die je wilt. Als je het model goed bekijkt dan is de hoeveelheid controle (mogelijkheden) die iemand over zijn werk heeft belangrijker dan de hoeveelheid werk die iemand moet doen. Anders gezegd, medewerkers krijgen vooral stress als ze weinig controle over hun werk hebben.

WEB-model

Een later model over werkbelasting en welzijn van medewerkers is het WEB (Werkstressoren en Energiebronnen Model). Dit model is in 2001 ontwikkeld door Demerouti, Bakker en

collega's.



De uitgangspunten van het WEB-model zijn dat er in elke werkomgeving potentiële stressoren en energiebronnen zijn. In elke werkomgeving is er enerzijds een proces dat de gezondheid en het welbevinden ondermijnt, terwijl er tegelijkertijd een proces is dat bevoegenheid vergroot. Energiebronnen en persoonlijke hulpbronnen beschermen tegen de negatieve gevolgen van werkstressoren. Hoe meer energiebronnen iemand in zijn werk heeft (zoals positieve steun en feedback), des te bevoegener en gemotiveerder hij is.

De stressoren voor een kenniswerker zullen jou niet onbekend in de oren klinken. Mentaal wordt een groot beroep op je gedaan. Zo moet je veel informatie in korte tijd verwerken en heb je vaak te maken met complexe zaken. Andere stressoren zijn bijvoorbeeld hoge werkdruk, conflicten of een werk-privé-disbalans.

Energiebronnen kunnen het negatieve effect van de stressoren verlichten. Zo kan de al eerder beschreven sturingsmogelijkheid, ook wel autonomie genoemd, een energiebron zijn. Iemand die zelf zijn dag kan indelen en daardoor bijvoorbeeld eerst de kinderen naar school kan brengen, put daar energie uit. Andere energiebronnen zijn ontwikkelingsmogelijkheden, steun van collega's en leidinggevendenden, mee kunnen denken met veranderingen en feedback op het functioneren.

Wat kan je als kenniswerker hiermee?

De autonomie in het werk is bij kenniswerkers vaak al hoger dan bij andere beroepen. Hoewel deze bij veranderingen tijdelijk als verlaagd kunnen worden ervaren. De winst is te halen uit meer onderlinge ondersteuning. Hoe zorgt je ervoor dat je als medewerker van een grotere organisatie voldoende toekomt aan collegiale uitwisseling? Is er voldoende tijd voor een praatje over dagelijkse zaken, worden casussen besproken, neem je werk van elkaar over in drukke tijden? Hoeveel tijd is er ingeruimd voor coaching door de leidinggevende? Ervaar je werkelijk steun? Wat heb je nodig om meer steun te ervaren? Wanneer ervaar je je serieus

genomen als het om inspraak gaat? Voor zelfstandige ligt sociale steun iets ingewikkelder. Omdat er geen (groot) team is, zal de samenwerking moeten worden opgezocht. Dit kan bijvoorbeeld door regelmatige intervisiebijeenkomsten met andere ondernemers of een supervisor om lastige casussen mee te bespreken.

Een andere belangrijke energiebron is ontplooiing. Als we ontwikkelen, ervaren we onszelf steeds opnieuw als meer competent. Groei bevredigt. Wanneer heb je voor het laatst een nieuwe techniek toegepast? Wanneer heb je je werkwijze aangepast? Wat wil je nog leren? Een mooi moment om dieper in te gaan op het stressverlagende effect van een legerichte houding.

Leren of presteren

Het functioneren van zelfstandigen en medewerkers in organisaties is mede afhankelijk van hun doeloriëntatie. Het belangrijkste onderscheid is dat mensen meer prestatiedoel- of meer leerdoelgericht zijn. Wanneer mensen meer prestatiedoelgericht zijn, zijn ze vooral bezig te laten zien wat ze kunnen. Mensen die meer leerdoelgericht zijn, zijn vooral bezig met zichzelf te ontwikkelen. De doeloriëntatie van mensen heeft invloed op hun werkprestaties, samenwerking met anderen, tevredenheid met het werk en de gerichtheid op cliënten. Een leerdoeloriëntatie heeft ook een positieve invloed op je welbevinden, terwijl dit bij een prestatiedoeloriëntatie minder het geval is. Beide dimensies staan overigens los van elkaar. Zo kan bijvoorbeeld iemand die sterk prestatiegericht is, ook sterk legericht zijn. Vaak is echter een van de twee oriëntaties opvallender aanwezig. In de tabel hieronder vind je een aantal voorbeelden van de verschillen tussen prestatiegericht en leerdoelgericht.

Prestatiedoelgericht	Leerdoelgericht
Wil competenties laten zien	Wil competenties ontwikkelen
Zal fouten zoveel mogelijk vermijden	Ervaart fouten als onderdeel van het leerproces
Stelt veilige haalbare doelen	Stelt uitdagende doelen
Stelt positieve feedback op prijs, maar voelt zich in eerste instantie onprettig over kritiek	Stelt zowel negatieve als positieve feedback op prijs
Heeft voorkeur voor een vaste strategie, ook als die niet meer werkt	Probeert strategieën uit als blijkt dat een strategie niet werkt

Een lerende houding helpt

Uit onderzoek blijkt dat mensen die meer legericht zijn meer vertrouwen in eigen kunnen hebben en meer werkplezier ervaren. Prestatiegerichte mensen werken liever met vertrouwde strategieën. Maar als omstandigheden wijzigen, werken oude strategieën misschien niet meer optimaal en voel je je oncomfortabel. Misschien kun je minder successen boeken met je klanten en heb je het gevoel dat je faalt. Ook neemt de positieve feedback misschien af, terwijl je die juist hard nodig hebt om je goed te voelen over je werk. Met een prestatiegerichte houding ligt de stress op de loer, zeker bij veranderingen.

Leegerichtheid helpt om de energiebronnen aan te vullen en op peil te houden. Dus als je als financieel planner legericht in je werk staat haal je meer energie uit je werk. Dit heeft de volgende voordelen:

1. *Ondersteuning.* Als je wil leren sta je meer open voor samenwerken. Je zit minder als een bok op de haverkist. Ook sta je meer open voor feedback van collega's, zowel positieve als negatieve feedback. Hierdoor werken je collega's ook prettiger met je samen en zijn ze meer bereid je te ondersteunen.
2. *Autonomie.* Als je leergericht bent ben je meer bezig wat je wil leren, in plaats van laten zien wat je denkt dat anderen belangrijk vinden. Daarom ervaar je meer autonomie in je werk. Ook kun je beter met de autonomie omgaan die je krijgt, omdat je minder bang bent om fouten te maken.
3. *Feedback.* Je ziet fouten als onderdeel van een leerproces, daarom ben je ook niet bang voor negatieve feedback. Die vind je ook zinvol. Je gaat zelfs actief op zoek naar negatieve feedback, ook bij je klanten.
4. *Ontwikkeling.* Om jezelf te ontwikkelen zijn uitdagende doelen belangrijk. Je bent bereid om uit je comfortzone te stappen. Omdat als je gericht bent op leren, je minder bang bent om fouten te maken, jezelf uitdagende doelen stelt en open staat voor feedback, kun je jezelf ook veel meer ontwikkelen.

Iemand die leergericht in zijn werk staat zal geneigd zijn de veranderende omstandigheden op een vanzelfsprekende manier tegemoet te treden. Hij gaat na welke strategieën het beste passen bij de nieuwe omstandigheden. Hij zal op onderzoek gaan naar manieren om zijn werk op een andere manier te doen. Hij zal gaan experimenteren met nieuwe werkwijzen. En als de werkwijze niet oplevert wat hij wil, zal hij dat niet beschouwen als falen, maar als een leerervaring. Hij zal er weinig stress door ervaren en al doende zichzelf verbeteren.

Wat kun je als je prestatiegericht in je werk staat doen om de stress ten gevolge van de externe ontwikkelingen te verminderen? Allereerst zal je moeten aanvaarden dat sommige besluiten buiten jouw invloed liggen en dat je binnen jouw cirkel van invloed moet doen wat je kan. Ook dat kan je het beste doen door je leergericht op te stellen. Zo kan je bewust op zoek gaan naar nieuwe strategieën om je werk aan te pakken. En tot slot: Als je het gevoel hebt dat je minder presteert dan vroeger, kan je tegen zichzelf zeggen: 'ik leer' in plaats van 'ik kan het niet meer'.

Een voorbeeld: Simone is financieel planner en ze heeft een eigen praktijk in Amsterdam. Door alle toegenomen verplichtingen is ze steeds meer tijd kwijt aan het werk achter haar computer, terwijl zij juist meer energie krijgt van gesprekken met klanten. Haar werkgeluk neemt steeds verder af. Ze vraagt zich af of ze dit werk nog wel wil doen. Als ze 's avonds op haar fiets naar huis rijdt evalueert ze haar dag en is ze teleurgesteld. Na het lezen over leerdoeloriëntatie besluit ze het anders aan te pakken. Ze besluit te willen leren hoe ze onder de gegeven omstandigheden weer plezier kan krijgen in haar werk. Als ze merkt dat ze een gevoel van falen ervaart, zegt ze tegen zichzelf: ik ben aan het leren. Vervolgens vraagt ze zich af wat ze van de betreffende situatie kan leren. Ze belt vaker met vakgenoten, vraagt haar cliënten feedback, experimenteert met tips van anderen en merkt dat het ene wel werkt en het andere niet. Na enige tijd ervaart ze weer meer grip en groeit haar plezier. Al experimenterend en lerend heeft ze haar competenties uitgebreid en aangepast aan de nieuwe situatie.

Samenvatting

In elke werkomgeving is er enerzijds een proces dat de gezondheid en het welbevinden ondermijnt, terwijl er tegelijkertijd een proces is dat bevoegenheid vergroot. Energiebronnen zorgen voor bevoegenheid en kunnen het negatieve effect van de stressoren verlichten. Een belangrijke energiebron is de sturingsmogelijkheid, ook wel autonomie genoemd. Andere energiebronnen zijn ontwikkelingsmogelijkheden, steun van collega's en leidinggevenden, mee kunnen denken met veranderingen en feedback op het functioneren. Energiebronnen kan je beter aanvullen en op peil houden door een leergerichte houding. Mensen die meer leerdoelgericht zijn, zijn vooral bezig met zichzelf te ontwikkelen. Wanneer mensen meer prestatiedoelgericht zijn, zijn ze vooral bezig te laten zien wat ze kunnen. Een leergerichte houding verhoogt bevoegenheid en verlaagt stress.

EXTERNE BRONNEN

- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308.
 - Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273.
 - Payne, S. C., Youngcourt, S. S., & Beaubien, J. M. (2007). A meta-analytic examination of the goal orientation nomological net. *Journal of applied psychology*, 92(1), 128.0.
 - van Dam, A., Noordzij, G., & Born, M. (2022). Floreren door te leren: De relatie tussen doelorïentatie en welbevinden. *Gedrag & Organisatie*, 35(1), 51-76.
 - Covey, R.C. (2003). De zeven eigenschappen van effectief leiderschap.
-