

Werkdruk?

Meer coachen, nog meer managen...!

Tom Vandooren | Quest-it | Mene



Wie in Jeugdhulp – maar ook andere sectoren van de social profit – actief is, weet dat werkdruk er een “hot topic” is. Een constante stroom aan veranderingen, de steeds hogere verwachtingen van zowel overheden als gebruikers, de groeiende complexiteit van onze maatschappij én de problematieken die er uit voortspruiten leggen de lat steeds hoger. Die verhoging van de lat loopt op een dermate wijze samen met het verminderen van de werkbaarheid en de prevalentie van burn-out dat we een verband mogen vermoeden. De werkbaarheid binnen de Vlaamse gezondheids- en welzijnszorg is immers, na een stijging van 2004 tot 2010, sinds 2010 in dalende lijn. Tot deze in 2016 zelfs terug onder het peil van 2004 tuimelde. De gerapporteerde werkstress en daarmee verbonden burn-out symptomen (één van de werkbaarheidsindicatoren) volgend dezelfde trend (Bourdeaud’hui, Janssens, & Vanderhaeghe, 2017).

Kokerzicht

Cijfermateriaal met betrekking tot de prevalentie van burn-out bij zorgberoepen – hoewel uiteenlopend – maken de ernst verder duidelijk. Zo blijkt uit onderzoek van de Onafhankelijke Ziekenfondsen (2018) dat 15% van de mensen die met burn-out kampen in de zorgsector werken, op de voet gevolgd door leerkrachten (11%). Een review van Morse et al. (2012) stelt dat 21% tot maar liefst 67% van werknemers in de geestelijke gezondheidszorg een mate van burn-out ondervinden. Sociaal werkers blijken daarbij een specifiek precarier groep te zijn.

Werkdruk is dus zonder twijfel een valabel thema om als welzijnsorganisatie aan te pakken. Jammer genoeg is het ook een thema dat al te vaak op tafel komt op basis van acute aanleidingen, gepaard gaande met heel wat emoties. Als een collega onder de druk bezwijkt, een team aangeeft op hun tandvlees te zitten of een nieuwe richtlijn de lat nog een centimeter hoger legt wordt de werkdruk een prioritair en beladen agendapunt. En dat kan lijden tot een vorm van kokerzicht die werkdruk ziet als een verhaal van moedwillige daders (overheid? Directie? De cliënt?) en onschuldige slachtoffers. Het grote maatschappelijke debat – hoewel ontegensprekelijk boeiend en nodig (verder) gevoerd – even vermijdend, focust dit artikel op de mogelijkheden van organisaties en meer specifiek de leidinggevende ervan om met werkdruk om te gaan.

Werkdruk

Werkomgevingen zijn een complexe mix van stressoren én energiebronnen, en de verhouding tussen beiden voorspellen de mate van enerzijds welbevinden, motivatie tot zelfs bevoegenheid, en anderzijds stressreacties die kunnen ontstaan in burn-out. Onderzoek en theorievorming¹ plaatsen werkdruk veelal aan de “belastende” kant van deze evenwichtsoefening, hoewel werkdruk op zich niet problematisch is. De moeilijkheden ontstaan pas wanneer er een “te” bij komt kijken: te weinig zorgt voor verveling, stress en bore-out, te veel duwt de slinger de andere kant uit, richting overdruk en burn-out.

Werkdruk is een concept dat uit diverse dimensies bestaat. Allereerst is er een onderscheid tussen de kwalitatieve en de kwantitatieve werkdruk. Bij kwantitatieve werkdruk staat de *hoeveelheid* werk, in relatie met de voorziene tijd om dit werk te verzetten, centraal^{2,3}. Bij kwalitatieve werkdruk ligt de focus op de moeilijkheidsgraad van het werk. Verder heeft werkdruk ook een objectieve en een subjectieve component, en kan er een discrepantie ontstaan tussen wat de werkdruk is (objectief) en hoe deze aanvoelt (subjectief)⁴. Kortom, werkdruk is een verhaal van hoeveelheid, moeilijkheid én beleving.

Die beleving is de subjectieve lens waarmee een medewerker naar een objectieve realiteit kijkt. Die lens wordt gevormd door het kluwen van persoonlijkheidstrekken, emo-

1 Zie onder meer onderzoekswerk van Lee & Ashford (1996), Karasek (1990), het JD-R Model (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001) (Schaufeli & Bakker, 2004)

2 (Glaser, Tatum, Nebeker, Sorenson, & Aiello, 1999)

3 (Boyd, et al., 2011)

4 (Ganster, Fox, & Dwyer, 2001)

Werkdruk?

Meer coachen, nog meer managen...!

Tom Vandooren | Quest-it | Menen

ties, ervaringen en overtuigingen die mensen nu eenmaal zijn. Waar het individu centraal staat in het omzetten van objectieve naar subjectieve werkdruk, gebeurt hetzelfde met het bepalen van hoe met een (te) hoge werkdruk om te gaan. Verschillende mensen houden er verschillende manieren op na om met (hoge) werkdruk en de daarbij horende stress om te gaan. Dat noemen we coping. Om verder gedegen na te kunnen denken over hoe werkdruk (als leidinggevende) het hoofd te bieden, is het zinvol eerst even dit concept te verkennen.

Coping

Coping wordt door Lazarus & Folkman (1984) gedefinieerd als “Cognitieve en gedragsmatige inspanningen om interne en/of externe eisen en de conflicten daartussen te overwinnen, te verminderen of te tolereren”. In deze definitie komen de drie aspecten van coping terug: 1) coping kan zowel een cognitieve als een gedragsmatige reactie zijn, 2) er dient een probleem ervaren te worden en 3) dit probleem dient een bepaalde mate van stress te genereren. Coping bestaat dus uit het ondernemen van actie die erop gericht is de oorzaken van stress te verminderen of weg te nemen. Er zijn diverse mogelijkheden om de diverse wijzen waarop mensen met stress omgaan te categoriseren. Allereerst kan coping **adaptief of maladaptief** zijn⁵. Adaptieve coping zorgt voor een vermindering in stress zonder negatieve bijverschijnselen. Bij maladaptieve coping zijn dergelijke bijwerkingen er wel, zoals bijvoorbeeld bij overmatig drankgebruik als copingstrategie. Verder kan coping worden onderverdeeld in coping gericht op **benadering (actiegericht) dan wel vermijding**, waarbij het eerste gericht is op het veranderen of verminderen van de stressor, en het tweede gericht is op vermijden ervan⁶. Beiden kennen een cognitieve en een gedragsmatige variant:

- » Actiegericht / cognitief: bijvoorbeeld analyseren van het probleem, denken over oplossingen
- » Actiegericht / gedragsmatig: bijvoorbeeld hulp vragen aan collega's
- » Vermijding / cognitief: bijvoorbeeld de situatie minimaliseren of ridiculiseren
- » Vermijding / gedragsmatig: bijvoorbeeld een als belastend ingeschat gesprek annuleren

Een derde benadering maakt een onderscheid tussen **probleem- en emotiegerichte coping**⁷. Probleemgerichte coping focust zich op de stressor (het probleem) en poogt dit

probleem weg te werken of te verkleinen. Emotiegerichte (of passieve) coping richt zich op de eigen emotionele reactie op deze stressor en heeft als doel deze reactie te verzachten.

Werkdruk is een verhaal van hoeveelheid, moeilijkheid én beleving.

Bij de keuze voor het aanwenden van een bepaalde copingstrategie spelen een aantal factoren een rol. Uiteraard bepaalt de concrete situatie mee de aanpak die het individu kiest. Daarbij is vooral de mate van controle die het individu in de situatie ervaart van belang. Indien men van mening is controle te hebben over de situatie, zal een actie- en probleemgerichte coping meer plausibel zijn. Daarenboven spelen ook de eerdere ervaringen van de personen een rol. Waar deze in het verleden veel in aanraking zijn gekomen met situaties waarbij de stressoren beheersbaar zijn, kan een staat van “learned resourcefulness”⁸ ontstaan waardoor ze beschikken over een verzameling van copingtechnieken die effectief zijn in het hanteren van stressoren én hun eigen stressreacties. Waar de ervaringen van een persoon vooral de overtuiging sterken dat hij/zij weinig tot geen impact kan uitoefenen op stressoren en deze enkel kan ondergaan, kan een staat van “learned helplessness”⁹ ontstaan die het vermogen tot adequate en adaptieve coping ondergraaft. Ook de persoonlijkheid speelt een rol. Parkes¹⁰ spreekt in dit verband over dispositionele copingstrategieën: die strategieën “waarvoor een individu vanuit bepaalde kenmerken van zijn/haar persoonlijkheid automatisch een stabiele voorkeur heeft”. Waar een persoon in staat is om van de door persoonlijkheid ingegeven copingstrategie af te stappen en te kiezen voor een meer contra-intuïtieve maar meer efficiënte copingwijze, benoemt Parkes dit als situationele copingstrategieën.

Of en wanneer een copingstrategie efficiënt is en dus leidt tot de beoogde vermindering van stressor of door deze stressor veroorzaakte emotionele stressreacties is afhankelijk van de context. Toch zijn er met het oog op verminderen van burn-out risico aanwijzingen dat niet elke copingstrategie even efficiënt is. Zo leidde een meta-analyse van 36 onderzoeken¹¹, die het verband tussen copingstijl en burn-out onderzoeken, tot het vaststellen van een nega-

5 (Zeidner & Saklofske, 1996)

6 (Marroquin, Fontes, Scilletta, & Miranda, 2010)

7 (Lazarus & Folkman, 1984)

8 (Rosenbaum, 1988)

9 (Seligman, 1975)

10 (Parkes, 1994)

11 (Shin, et al., 2014)

Werkdruk?

tieve correlatie tussen probleemgerichte coping en burn-out, en een positieve correlatie tussen emotiegerichte coping en burn-out. Dit ondersteunt de veronderstelling dat bij stress ervaren in werkcontexten vooral een coping die zich richt op het aanpakken van de oorzaken van de stress effectiever is dan coping die focust op het emotioneel verwerken van deze stress.

Leiderschap

Leiderschap is een belangrijk element van de context waarbinnen mensen werken. Er zijn dan ook al – terecht – vele bibliotheken volgeschreven over het wat, hoe en waarom van leiderschap, op zoek naar de gouden graal van wat “goed leiderschap” nu eigenlijk is.

De vorige eeuw stond leiderschapsdenken voornamelijk in het teken van de contingentiebenaderingen. Het antwoord van deze benaderingen op de zoektocht naar goed leiderschap was in feite “dat hangt er van af”. Leiderschap werd gezien als een onophoudelijke afweging tussen taakgericht dan wel relatiegericht¹² handelen, rekening houdend met de context¹³ én de eigenheden van de medewerkers¹⁴, en daarbij handig allerlei soms tegenstrijdige rollen uitoefnend¹⁵. De leider als evenwichtskunstenaar.

De 21^{ste} eeuw lijkt leiderschap in de richting van de mens achter de medewerker te leiden. Onder invloed van de impact van de positieve psychologie bij het kijken naar en denken over mensen en arbeid zijn motivatie en welbevinden belangrijke ijkpunten van goed leiderschap geworden. We willen geen manager meer zijn, maar coach, en HR-directeurs worden “chief happiness officers”. Toonaangevende leiderschapsstijlen zijn die stijlen die streven naar motivatie, betrokkenheid en groei van medewerkers. Coachend, participatief, transformationeel, charismatisch en dienend, ziedaar de leider van de 21^{ste} eeuw¹⁶.

De leider als werkdruk-coach

Coachend leiderschap focust zich op het ontwikkelen van een band met teamleden om zo de prestaties van de individuele werknemer te verbeteren, ten behoeve van de organisatie¹⁷. Motiveren van de medewerker, hem/haar bijstaan bij het ontwikkelen van vaardigheden en voorzien van feedback zijn daarbij belangrijke acties¹⁸. Coaching

heeft een duidelijk groeiperspectief: het opbouwen van zelfvertrouwen om nieuwe uitdagingen aan te kunnen en stimuleren van zelfmanagement om eigenhandig problemen aan te pakken zijn belangrijke doelen in coachend leidinggeven¹⁹.

Helpt coachend leiderschap bij werkdruk: volmondig ja! Uit een meta-analyse van 336 onderzoeken die zich richten op de beleving van werkdruk in relatie tot diens mogelijke gevolgen en oorzaken, concluderen Bowling en collega's²⁰ dat het aanvoelen van hogere werkdruk negatief gecorreleerd is met sociale steun van collega's en/of leidinggevenden. Hoe meer steun een medewerker dus van onder meer de leidinggevende krijgt, hoe minder werkdruk een negatieve impact heeft. En coachend leiderschap biedt dergelijke steun door zich te richten op het creëren van meer dan enkel een transactionele en functionele band.

Coachend leiderschap richt zich op het ontwikkelen van de medewerker. Inzake het omgaan met werkdruk kan dit zich richten op het aanleren van actieve copingstrategieën en het zelfvertrouwen van medewerkers ondersteunen in het aanwenden ervan. Uit een meta-analyse²¹ bleek coaching significante positieve effecten te hebben op prestaties en vaardigheden, werkhoudingen, doelgerichte zelfregulatie én coping. Maar dit vereist coachend leiderschap als een actieve aanpak, niet enkel een reactieve. Vooral bij medewerkers die meer worstelen met werkdruk is een “mijn-deur-staat-altijd-open” benadering waarbij de leidinggevende als welwillende klagmuur en overdrukventiel wordt benut geen goede coaching. Ventileren is belangrijk en kan helend zijn, maar is bij uitstek gericht op het reguleren van de emoties, helpt de medewerker niet om oorzaken van de druk weg te werken, en kan ongewild de indruk wekken dat het probleem onoplosbaar is.

Coachend leiderschap verliest zich ook niet in het smeden van banden, maar benut de onderlinge relatie en vertrouwen in functie van een hoger doel: het borgen en verbeteren van prestaties. Coaching is gericht op het verbeteren van de prestaties van medewerkers, niet enkel op het opsmukken van de emoties. Een goede voetbalcoach leert de spelers niet enkel hoe zich goed te voelen onder druk, maar vooral hoe te *scoren* onder druk ... Werkt coaching altijd en bij iedereen? Volmondig nee! Coaching vereist namelijk een heleboel dingen om effectief te zijn. Eerst en vooral een geloof in ontwikkelingsmogelijkheden van de medewerker bij de leidinggevende én bij die medewerker zelf. Leidinggevend met een redderssyndroom en aangeleerd hulpeloze medewerkers zijn een giftige combinatie.

12 managerial grid van Blake en Mouton (1964)

13 zie onder meer Fiedler (Fiedler, 1964)

14 situationeel leiderschap van Hersey en Blanchard (1984)

15 zie concurrerende waardenmodel van Quinn (1983)

16 Voor een tegelijkertijd waarderende én kritische reflectie hierover verwijs ik u graag naar “De oogkleppen van de motiverende leider” (Vandooren T., 2020)

17 (Evered & Selman, 1989)

18 (Treur & Van Der Sluis, 2005)

19 (Chiaromonte & Higgins, 1993)

20 (Bowling, Alarcon, Bragg, & Hartman, 2015)

21 (Theeboom, Beersma, & van Vianen, 2013)

Coping die zich richt op aanpakken van oorzaken van stress is effectiever dan focussen op de emotionele verwerking ervan.

Coaching vereist ook gelijkens²² en vertrouwen²³ in de relatie tussen coach en coachee. De mate waarin de medewerker zich herkent in en vertrouwen heeft in de leidinggevende zal dus medebepalend zijn voor het effect van coaching. Coaching kan – gelukkig maar – persoonlijkheid niet intrinsiek veranderen. Het kan gedragspatronen (waaronder copinggedrag) aanreiken en versterken, het kan mensen helpen te reflecteren over hun aanpak, maar – cru gesteld – stresskippen blijven stresskippen. Met een zekere therapeutische hardnekkigheid en boordevol geloof in de eindeloze verandermogelijkheden en -bereidheid van mensen maar blijven coachen in een richting die voor een medewerker als diep contra-intuïtief wordt beleefd kan wel eens een heel frustrerende ervaring voor beiden worden.

De leider als werkdruk-manager

Gelukkig is coaching maar één aspect van leidinggeven, en hebben we nog ammunities in ons arsenaal om werkdruk aan te pakken. Leidinggeven is immers ook een zaak van managen. Waar coaching zich vooral richt op het beïnvloeden van de beleving van de medewerkers door het ondersteunen van het vermogen om met werkdruk om te gaan, richt managen zich op de eigenlijke objectieve werkdruk. Managen van werkdruk begint bij het objectiveren. In zorg- en hulpverleningswerelden is een puur kwalitatieve aanpak vaak geen goede piste, die enkel leidt tot schijnbeheersing en inbreuken op de distributieve rechtvaardigheid²⁴.

Kunnen we samen afspreken om vanaf nu nooit meer “aantal dossiers” als werkdrukparameter te gebruiken? Een organisatie die stelt dat “een voltijds medewerker simultaan 12 cliënten opvolgt” neemt werkdrukmonitoring niet ernstig genoeg. Managen van werkdruk begint bij het kwantificeren van het kwalitatieve: de moeilijkheidsgraad in kaart brengen. Wat creëert werkdruk in een begeleiding: aanwezigheid van psychische problematiek? Taalontkunding? Beperkt netwerk? Moeilijke bereikbaarheid? Ga op zoek

naar de voor u relevante indicatoren, normeer deze en weeg ze tegen elkaar af. Zodat niet hoeveelheid dossiers maar hoeveelheid “zwaarte” de relevante factor wordt.

Managen van werkdruk is ook tijdsmanagement. Time-management is immers een adequate manier om werkdruk én burn-out-risico's te beperken²⁵. Logisch als we werkdruk zien als de veruitwendiging van hoeveelheid en moeilijkheidsgraad van het werk versus de beschikbare tijd. Tijd waarin medewerkers zich kunnen inzetten voor de kernopdrachten is de belangrijkste productiefactor in hulp- en dienstverlening. Laten we hier dan ook even zuinig en doordacht mee omspringen als met dat ander belangrijke ding, geld. Net zoals een euro, kan een minuut ook maar één keer worden uitgegeven. Net als bij euro's moeten er rond tijd begrotingen worden opgesteld en beslissingen genomen. Waar gaat nu tijd naartoe? Hoeveel procent van de beschikbare tijd spenderen medewerkers aan kernopdrachten? Hoeveel aan overleg? Verplaatsingen? Opleiding? ... Hoeveel “idle time”²⁶ is er? Hier is zowel de feitelijkheid als de wenselijkheid van belang. Hoelang doet een medewerker pakweg over een verslag, en wat is volgens de organisatie een te verantwoorde investering? Waar en hoe worden de individuele verschillen tussen medewerkers begrensd door een onderbouwde en door de organisatie gelegde lat? Laat “iedereen is anders” niet verzanden in “alles is even goed”. De feitelijkheid én wenselijkheid in kaart brengen en vervolgens op zoek gaan om de tijd voor de kernopdrachten te maximaliseren is essentieel werkdrukmanagement. Omhels het lean-denken²⁷ en stroomlijn processen en werkplekken tot je alle tijdsverspilling hebt weggewerkt, en geef medewerkers een actieve stem in deze zoektocht.

Coaches ondersteunen wie aan boord is, managers beslissen wie aan boord komt en blijft. Jobs met een hogere werkdruk zijn nu eenmaal niet voor iedereen weggelegd. Wees bij werving, selectie en evaluatie helder over de verwachte aan te kunnen spanning, geef via doorlopende monitoring feedback en durf ook in belang van de organisatie, de cliënt en niet in het minst de medewerker zelf conclusies te trekken als de objectief bepaalde lat niet gehaald lijkt te kunnen worden. Dit is geen pleidooi voor een “rank &

22 (Grover & Furnham, 2016)

23 (Theeboom, Beersma, & van Vianen, 2013)

24 Rechtvaardigheid is een gelaagd begrip, zo wist Aristoteles al. In zijn *Ethica Nicomachea* verwijst hij onder meer naar distributieve rechtvaardigheid: (het aanvoelen van) rechtvaardigheid dat besloten ligt in een correcte, faire en transparante verdeling van middelen, beloningen, of – met het oog op het thema van dit artikel – werkvolume.

25 (Peeters, Rutte, & Christel, 2005)

26 Term uit de IT-wereld, die de tijdsperiode aangeeft dat een computer niet wordt gebruikt, ondanks diens beschikbaarheid

27 Management- en kwaliteitsfilosofie die zich richt op het creëren van waarde voor klanten door het wegwerken van diverse vormen van verspilling, zoals onnodige verplaatsingen, wachten, maken en herstellen van fouten, ... Lean werd bekend én populair in productieomgevingen, met Toyota als meest bekende en vooraanstaande ambassadeur, maar kan ook prima vertaald worden naar zorg- en welzijnsorganisaties. Leestip hier is het boek “We zijn Toyota niet” van L. Chalmet

Werkdruk?

yank"-beleid²⁸, maar een bescherming voor alle betrokkenen. Tenslotte zijn managers beslissers. Hoe mooi en waardevol participatie is, soms is de beste ingreep met het oog op werkdruk een heldere beslissing. Durf knopen doorhakken in wat wel en wat niet te doen. Managers weten dat ook hier het adagio "damned if you do, damned if you don't" geldt.

Iedereen is anders, maar niet alles is even goed.

Knopen doorhakken bij dilemma's wordt nooit op een collectief applaus onthaald. Beslissingen uitstellen of wegdelegeren naar een team dat niet in staat is te beslissen lijkt en voelt misschien veiliger, maar brengt geen zoden aan de dijk. Managers veranderen in leiders wanneer ze beslissen vanuit missie en visie. Managers nemen efficiëntiebeslissingen, leiders inhoudelijke beslissingen. Maar beiden beslissen. Neem beslissingen die medewerkers uit de wind zetten en werkdruk verlichten. Draagt een opgelegde regelgeving niet bij aan het verwezenlijken van missie en visie en het welzijn van de cliënt? Beslis als leider de richtlijn niet te volgen. Waar medewerkers voelen dat de waarden van de organisatie als consequent kompas worden gehanteerd, verhoogd dit de "fit" tussen medewerkers en organisatie én beperkt dit het risico op burn-out²⁹. Makkelijker gezegd dan gedaan? Inderdaad, maar er zijn inspirerende voorbeelden te vinden³⁰.

Besluit

Wie als leidinggevende aan de slag is in sectoren met hoge werkdruk, heeft het niet onder de markt. Coachen zal belangrijk zijn: het ondersteunen van medewerkers in het ontwikkelen van adaptieve coping is geen kleine verantwoordelijkheid. Maar leidinggevend in werkdrukke omgevingen moeten ook analyseren, stroomlijnen en durven inhoudelijke én personeelsgewijze knopen doorhakken. Daarbij geprikkeld door missie, visie en het grotere waarom én ondersteund door een analytische ingesteldheid. Misschien vereist leiderschap bij werkdruk naast een goed medewerkersgericht huwelijk misschien ook een stormachtige romance met management?

28 Medewerkersbeleid waarbij medewerkers systematisch gescoord en gerangschikt ("rank") worden, en de minst presterende groep ontslagen wordt ("yank")

29 (Maslach & Leiter, 2008)

30 Zie onder meer de in het boek "Zorgvernieuwing" (van Dalen, 2012, p. 103 e. v.) opgenomen getuigenissen.

Auteur en contactgegevens

Tom Vandooren

Organisatieadviseur

Quest-it

Kortrijkstraat 161, 8930 Menen

tom.vandooren@quest-it.be

Tom Vandooren is zelfstandig organisatieadviseur (Quest-it CVBA) en docent aan de Arteveldehogeschool. Hij is auteur van "Sturen en stuwen. 101 vragen over HRM in social profit" (ACCO, 2014) en "te mooi om niet waar te zijn. Klantgericht organisatieontwerp in social profit" (Vanden Broele, 2018).



Bibliografie

- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (2017). *Werkbaar werk in de gezondheids- en welzijnszorg. Sectorale analyse op de Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2004-2016*. Brussel: Stichting Innovatie & Arbeid.
- Bowling, N., Alarcon, G., Bragg, C., & Hartman, M. (2015). A meta-analytic examination of the potential correlates and consequences of workload. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 29(2), 95-113.
- Boyd, C., Bakker, A., Pignata, S., Winefield, A., Gillespie, N., & Stough, C. (2011). A Longitudinal Test of the Job Demands-Resources Model among Australian University Academics. *Applied Psychology*, 60(1), 112-140.
- Chiaromonte, P., & Higgins, A. (1993). Coaching for high performance. *Business Quarterly*, 58, 81-87.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.

- Evered, R., & Selman, J. (1989). Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics*, 18(2), 16-32.
- Fiedler, F. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *Advances in experimental social psychology*, 1, 149-190.
- Ganster, D., Fox, M., & Dwyer, D. (2001). Explaining employees' health care costs: A prospective examination of stressful job demands, personal control, and physiological reactivity. *Journal of Applied Psychology*, 86, 954-964.
- Glaser, D., Tatum, B., Nebeker, D., Sorenson, R., & Aiello, J. (1999). Workload and Social Support: Effects on Performance and Stress. *Human Performance*, 12(2), 155-176.
- Grover, S., & Furnham, A. (2016). Coaching as a Developmental Intervention in Organisations: A Systematic Review of Its Effectiveness and the Mechanisms Underlying It. *PLoS ONE* 11(7), 1-41.
- Hersey, P. (1984). *The situational leader*. Cary: Center for Leadership Studies.
- Ives, Y. (2008). What is 'Coaching'? An exploration of Conflicting Paradigms. *International Journal of evidence Based Coaching and mentoring*, 6(2), 100-113.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Lazarus, R., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.
- Lee, R., & Ashford, B. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81, 123-133.
- Marroquin, B., Fontes, M., Scilletta, A., & Miranda, R. (2010). Ruminative subtypes and coping responses: Active and passive pathways to depressive symptoms. *Cognition & Emotion*, 24, 1446-1455.
- Maslach, C., & Leiter, M. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 498-512.
- Morse, G., Salyers, M., Rollins, A., Monroe-DeVita, M., & Pfahler, C. (2012). Burnout in Mental Health Services: A Review of the Problem and Its Remediation. *Adm Policy Ment Health*, 39(5), 341-352.
- Mutualités Libres / Onafhankelijke ziekenfondsen. (2018). *Enquête sur la prévalence & l'intensité du stress professionnel*. Anderlecht: Mutualités Libres / Onafhankelijke ziekenfondsen.
- Parkes, K. (1994). Personality and coping as moderators of work stress processes: models, methods and measures. *Work and Stress*, 8, 110-129.
- Peeters, M., Rutte, G., & Christel, G. (2005). Time Management Behavior as a Moderator for the Job Demand-Control Interaction. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(1), 64-75.
- Quinn, R., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Rosenbaum, M. (1988). Learned resourcefulness, stress and self-regulation. In S. Fisher, & J. Reason, *Handbook of life stress, cognition and health* (pp. 483-496). Chichester: John Wiley & Sons.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Seligman, M. (1975). *Helplessness: on depression, development, and death*. San Francisco: Freeman Press.
- Shin, H., Park, Y., Ying, J., Kim, B., Noh, H., & Lee, S. (2014). Relationships between coping strategies and burnout symptoms: A meta-analytic approach. *Professional Psychology: Research and Practice*, 45(1), 44-56.
- Theeboom, T., Beersma, B., & van Vianen, A. E. (2013). Does coaching work? a meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 1-18.
- Treur, K., & Van Der Sluis, L. (2005). *The Benefits of Coaching for Employees and their Organisations (No. 0013)*. Amsterdam: University Amsterdam, Faculty of Economics, Business Administration and Econometrics.
- van Dalen, A. (2012). *Zorgvernieuwing. Over anders besturen en organiseren*. Den Haag: Boom Lemma Uitevers.
- Vandooen, T. (2014). *Sturen en stuwen. 101 vragen over HRM in Social Profit*. Leuven: ACCO.
- Vandooen, T. (2020). *De oogkleppen van de motiverende leider. Als willen niet genoeg is – een essay over de grenzen van motiverend leiderschap*. Brugge: Vanden Broele.
- Zeidner, M., & Saklofske, D. (1996). Adaptive and maladaptive coping. In M. Zeidner, & N. Endler, *Handbook of coping: Theory, research, applications* (pp. 505-531). New York: John Wiley & Sons.