

**Een kwalitatief onderzoek naar de invloed van culturele factoren op het ontstaan en de ontwikkeling van burnout.**

Anne A.E. Giesen - 9809546

Mw. Drs. M.F.T. Dortants

Bestuur- en Organisatiewetenschap

Universiteit Utrecht

De culturele factoren.

**2010**

**Burnout;**

**Burnout; de culturele factoren.**

**Een kwalitatief onderzoek naar de invloed van culturele factoren op het ontstaan en de ontwikkeling van burnout.** Het onderzoek heeft zich gericht op grote, commerciële organisaties en haar hoogopgeleide werknemers in de leeftijdscategorie 30 tot 40 jaar.

**Bachelorscriptie – april 2010**

**Naam** Anne A.E. Giesen  
**Studentnummer** 9809546  
**Opleiding** Bestuurs- en Organisatiewetenschap

Universiteit Utrecht

**Leerkring** Nieuwe Uitdagingen aan Culturen in Organisaties (USG3200)

**Begeleider universiteit** Mw. drs. M.F.T. Dortants

*William Shakespeare - All’s Well That Ends Well (II, i, 145-147);*

*Helena: “Oft expectation fails, and most oft there,*

*Where most it promises; and oft it hits,*

*Where hope is coldest, and despair most fits.”*

**Woord vooraf.**

Utrecht, april 2010.

Voor u ligt het resultaat van vier maanden onderzoek naar culturele factoren die invloed kunnen uitoefenen op het ontstaan en de ontwikkeling van burnout bij grote, commerciële organisaties. Vier maanden lang heb ik met belangstelling, verwondering, consideratie en inzet me bezig gehouden met het fenomeen dat in deze bachelorscriptie centraal staat. Burnout komt steeds vaker voor in mijn eigen omgeving, waardoor ik gedurende het hele proces van onderzoek ervoor heb gewaakt een bepaalde afstand als studentonderzoeker te bewaren. Uiteindelijk kan ik stellen dat ik hierin ben geslaagd, ondanks dat er momenten zijn geweest dat ik te breed en te diep het onderzoeksveld heb benaderd. Echter, ik ben van mening, juist door de grenzen hiervan op te zoeken, heb ik het onderzoek voldoende kunnen afbakenen. Ik heb geprobeerd voortdurend reflexief te blijven en de gemaakte stappen onder de loep te nemen, hierdoor heb ik meerdere malen het onderzoek moeten bijstellen en verder moeten bijgrenzen, wat het resultaat enkel ten goede is gekomen.

Alvorens er wordt ingegaan op de inhoud van dit onderzoek is het van belang een aantal mensen te bedanken die mij behulpzaam zijn geweest in het onderzoeksproces. Allereerst de mensen die bereid zijn geweest zich door mij te laten interviewen over een beladen en persoonlijk onderwerp. Zij hebben zich bloot gegeven over een onderwerp dat hun na aan het hart ligt. Ik ben me ervan bewust dat dit niet makkelijk voor hen geweest moet zijn en mijn dank is daarom ook zeer groot.

Daarnaast een woord van dank voor mijn begeleidster vanuit het departement Bestuur- en Organisatiewetenschap van de Universiteit Utrecht, Marianne Dortants. Allereerst was ik zeer opgetogen dat ik van haar überhaupt de mogelijkheid kreeg om dit onderzoek te mogen doen. Dit onderzoek heeft niet plaatsgevonden binnen één organisatie, maar met medewerkers van meerdere, grote, commerciële organisaties. Eveneens, in het verdere proces van het onderzoek, bleek dat zij buiten de gebaande paden kon denken en doen. Bovendien gaf zij op positieve, bruikbare en duidelijke wijze feedback, waardoor de grenzen van dit onderzoek werden bewaakt, daarvoor wil ik haar hartelijk danken.

Tenslotte wil ik iedereen bedanken die mij in dit gehele proces heeft gesteund. Mede door hun belangstelling en aanmoedigingen ligt dit resultaat voor u.

Anne A.E. Giesen

**Samenvatting.**

Deze bachelorscriptie is het resultaat van een kwalitatief onderzoek in de interpretatieve traditie, naar culturele factoren die van invloed zijn op het ontstaan en de ontwikkeling van een burnout. De hoofdvraag van deze scriptie is dan ook *welke culturele factoren, in grote, commerciële organisaties hebben invloed, volgens de betrokkenen, op het ontstaan en de ontwikkeling van een burnout bij haar hoogopgeleide werknemers in de leeftijdscategorie 30 tot 40 jaar?* Deze culturele factoren kunnen worden onderscheiden op macro-, micro- en mesoniveau.

Op macroniveau zijn dit de maatschappelijke culturele factoren, die in drie categorieën zijn onderverdeeld. Allereerst de veeleisende en meerkeuzemaatschappij. Deze term om de hedendaagse maatschappij te beschrijven, is gestoeld op de gedachte dat het leven als haastig kan worden bestempeld, in een kort tijdsbestek moet veel gebeuren. Bovendien is er een tal van keuzemomenten die zowel vrijheid geven als een groot gevoel van verantwoordelijkheid. Bij een foute keuze is op niemand de schuld af te wentelen, behalve op zichzelf. Ten slotte worden de keuzes als onomkeerbaar ervaren. Ten tweede staat in dit onderzoek de ‘entitlement generation’ centraal, een generatie die alles tegelijkertijd wil. Wanneer er een keuze wordt gemaakt, wordt er gelijktijdig stilgestaan bij de misgelopen opties. Daarnaast lijken alle grote keuzemomenten voor deze generatie zich op hetzelfde moment aan te dienen, omdat zij in een kortere tijd hetzelfde hebben bereikt als de generaties die hen voor zijn gegaan. Mede door de hoogconjunctuur, waardoor zij zijn gevormd, heeft deze groepering onrealistisch hoge verwachtingen, met als gevolg dat het gevoel van falen de kop opsteekt. Ten slotte blinken de hoogopgeleide dertigers van nu uit in sociaal vergelijken, op deze wijze wordt de eigen positie bepaald ten opzichte van generatiegenoten die hetzelfde niveau hebben.

Op microniveau wordt gekeken naar deze culturele factoren vanuit een persoonlijk oogpunt. Karaktereigenschappen worden in dit onderzoek wel benoemd, zoals de neiging tot perfectionisme, ambitie, plichtsgetrouwheid, de behoefte zich te bewijzen en slecht nee kunnen zeggen, maar de culturele factoren staan centraal. Bij sociaal vergelijken op dit niveau wordt er belang gehecht aan de waarde die aan hen wordt toegekend door anderen. De eigen rol wordt onder de loep genomen, zoals anderen die zouden kunnen zien.

Ten slotte komen op mesoniveau de culturele factoren in grote, commerciële organisaties aan bod die invloed uit kunnen oefenen op het ontstaan en de ontwikkeling van een burnout. Daarbij moet gedacht worden aan het feit dat de prestatieverwachtingen om de bedrijfsdoelstellingen te behalen, is ingebed in de cultuur van een dusdanige organisatie en dat er daardoor een hoge druk is deze verwachtingen waar te maken. Daarnaast speelt ook de leiderschapsstijl een rol, de respondenten in dit onderzoek hebben met instrueren of delegeren te maken gehad. Instrueren wordt beschouwd als een gebrek aan vertrouwen van de leidinggevende in de eigen kennis en vaardigheden, met als gevolg dat het zelfbeeld verslechterd. Moeilijkheden of ongenoegen lijken onmogelijk bespreekbaar. Bij een delegerende leidinggevende is dit niet het geval. Het gevoel van vrijheid is juist een blijk van vertrouwen en waardering, echter deze vrijheid geeft ook volledige verantwoordelijkheid en wanneer er moeilijkheden worden ervaren, kan dit verlammend werken. Wederom bestaat er een gevoel van gebrek aan openheid door twee achterliggende oorzaken; het beeld dat men van hun heeft kan dan wellicht worden beschadigd. Bovendien hebben zij de impressie dat aan een gedachtenwisseling over deze moeilijkheden ook lange termijn gevolgen kunnen kleven.

Er kan worden gesteld dat door de maatschappelijke factoren de dertigers van nu het maken van keuzes als lastig ervaren, mede omdat het in een kort tijdsbestek moet, onder hoge druk en het onomkeerbaar lijkt te zijn. Bovendien is het je eigen schuld wanneer een bepaalde optie ‘slecht’ uitgepakt. Het waardeoordeel van het eigen leven en eigen prestaties wordt zowel gevonden door hoe zij zichzelf verhouden tot anderen en door af te wegen hoe anderen in hun organisaties henzelf en hun prestaties beoordelen. Hierdoor kan emotionele druk ontstaan. Dit beeld van de eigenwaarde is ook afhankelijk van de wijze waarop er leiding wordt gegeven binnen een grote, commerciële organisatie met een winstoogmerk, waardoor de druk wordt verhoogd. Bij instrueren lijken de betrokken respondenten niet aan de prestatieverwachtingen te kunnen voldoen en ondanks dat delegeren als een prettige leiderschapsstijl wordt ervaren, kan er bij moeilijkheden een gebrek aan openheid ontstaan. Dit kan ook tot gevolg hebben dat de emotionele druk toeneemt. Hierdoor ontstaat er een onuitputtelijke gedachtenstroom over zichzelf, hun rol en hun prestaties in de organisatie en hoe deze worden beschouwd door anderen binnen hun organisatie, daarnaast neemt deze denkwijze langzaam maar zeker een plaats in hun privéleven in. Er wordt nagegaan hoe zij zich verhouden tot leeftijdsgenoten op hun niveau. Deze onuitputtelijke gedachtenstroom heeft als gevolg dat er een emotionele uitputting kan ontwikkelen en het zelfbeeld kan verslechteren. Het slecht kunnen loslaten van bezigheden die zich zowel op professioneel als persoonlijk gebied afspelen, speelt hier ook een rol. Deze culturele factoren kunnen invloed hebben op het ontstaan en de ontwikkeling van een burnout.

**Inhoudsopgave.**

Woord vooraf. 3.

Samenvatting. 5

Inhoudsopgave. 7.

1. Inleiding. 9.

Leeswijzer. 11.

1. Methodologische verantwoording. 13.

2.1 Wetenschapsfilosofische verantwoording. 13.

2.2 Kwalitatief onderzoek. 14.

2.3 Interviews. 16.

2.4 Borging kwaliteit van het onderzoek. 17.

1. Literatuur. 19.

3.1 Inleiding. 19.

3.2 Burnout. 20.

3.3 Cultuur en grote, commerciële organisaties. 20.

3.4 Leiderschap. 21.

3.5 De veeleisende en meerkeuzemaatschappij. 23.

3.6 The entitlement generation. 24.

3.7 Het sociaal vergelijken van hoogopgeleiden. 25.

3.8 De gevolgen. 25.

1. Resultaten onderzoek. 27.

4.1 Inleiding. 27.

4.2 Burnout. 27.

4.3 Culturele factoren op macroniveau; maatschappelijke context. 28.

*4.3.1 De veeleisende en meerkeuzemaatschappij.*  28.

*4.3.2 De ‘entitlement generation’.*  29.

*4.3.3 Het sociaal vergelijken van hoogopgeleiden.*  29.

4.4 Culturele factoren op microniveau; psychologische context. 30.

4.5 Culturele factoren op mesoniveau; organisatiewetenschappelijke context. 31.

*4.5.1 Cultuur en grote, commerciële organisaties.*  31.

*4.5.2 Leiderschap en begeleiding.*  32.

1. Resultatenanalyse. 34.

5.1 Inleiding. 34.

5.2 Burnout. 34.

5.3 Culturele factoren op macroniveau; maatschappelijke context. 35.

*5.3.1 De veeleisende en meerkeuzemaatschappij.*  35.

*5.3.2 De entitlement generation.* 36.

*5.3.3 Sociale vergelijking.* 36.

5.4 Culturele factoren op microniveau; psychologische context. 37.

5.5 Culturele factoren op mesoniveau; organisatiewetenschappelijke context. 37.

*5.5.1 Cultuur en grote, commerciële organisaties.* 37.

*5.5.2 Leiderschap en begeleiding.* 38.

5.6 Een combinatie van culturele factoren. 40.

1. Conclusie. 43

Bronnen 47.

Bijlage – ‘Food for thought’. 49.

1. **Inleiding.**

Het onderzoeksthema van dit onderzoeksplan is het verschijnsel burnout. Deze term kwam in de tweede helft van de jaren zeventig van de vorige eeuw aan de oppervlakte. Freudenberger, een psychiater en pionier op dit gebied, beschrijft voor het eerst in 1975 het proces waarbij mensen emotionele uitputting ervaren en bovendien hun motivatie en inzet verliezen. Dit labelt hij met de term, die toen in de volksmond werd gebruikt voor het effect van chronisch drugsgebruik: burnout (Maslach, 2001: 399). Maslach, de tweede pionier en een sociopsycholoog, interviewde in 1976 een breed scala aan mensen die werkzaam waren in dienstverlenende organisaties, over de emotionele stress van hun baan. Zij ontdekte dat de strategieën van deze mensen om de werkdruk aan te kunnen, grote gevolgen hadden voor hun professionele identiteit en hun gedrag binnen de organisatie (Maslach, 2001: 400).

Burnout was aanvankelijk een zeer moeilijk begrip. Er was geen standaard definitie van, maar er bestond een breed scala aan standpunten over wat het was en hoe het opgelost zou kunnen worden. Verschillende wetenschappers gebruikten de term om er hele verschillende zaken mee aan te duiden. Er was wel een onderliggende consensus in de wetenschap over de drie kerndimensies van het verschijnsel burnout (Maslach, 2001: 402). Deze drie dimensies zijn tot op heden dezelfde; ‘emotionele uitputting, depersonalisatie en gereduceerde prestaties’ (Graham, 2009: 429).

In veel, dikwijls psychologische onderzoeken, worden de persoonskenmerken van mensen met een burnout onder de loep genomen, met als doel een aantal karaktereigenschappen bloot te leggen, die in combinatie met elkaar de kans op een burnout zouden vergroten. Echter, in dit onderzoek worden niet de psychologische en/of lichamelijke gevolgen van een burnout bekeken, maar staan de culturele factoren binnen organisaties centraal. Er is onderzocht of er culturele factoren binnen organisaties zijn die invloed hebben op het ontstaan en de ontwikkeling van een burnout. Bovendien wordt er bekeken of er culturele elementen zijn in de samenleving, die hier ook een invloed op hebben. Daarnaast komen de eigenschappen van de generatie van de betrokkenen die aan dit onderzoek hebben meegewerkt, aan bod, om een zo volledig mogelijk beeld te kunnen schetsen welke culturele factoren ten grondslag liggen aan het ontstaan en ontwikkeling van een burnout. Echter, het primaat ligt op mesoniveau, dat wil zeggen dat het fenomeen burnout in een organisatiewetenschappelijke context wordt geplaatst. De doelstelling van dit onderzoek is dan ook het *inzicht verkrijgen in welke culturele factoren, in grote, commerciële organisaties invloed hebben, volgens de betrokkenen, op het ontstaan en de ontwikkeling van een burnout bij haar hoogopgeleide werknemers in de leeftijdscategorie 30 tot 40 jaar.* Onder grote, commerciële organisaties worden bedrijven verstaan die een winstoogmerk hebben en een werknemersaantal van meer dan 5000.

Vandaar dat de vraagstelling is:

*Welke culturele factoren, in grote, commerciële organisaties hebben, volgens de betrokkenen, invloed, op het ontstaan en de ontwikkeling van een burnout bij haar hoogopgeleide werknemers in de leeftijdscategorie 30 tot 40 jaar?*

Elk onderzoek wordt gedefinieerd door de keuzes die de onderzoeker maakt. In dit geval gaat het om een kwalitatief onderzoek, waarbij er gedacht wordt vanuit de interpretatieve traditie. De sociale wereld kan niet op natuurwetenschappelijke wijze worden onderzocht. Mensen hechten waarden en betekenissen aan zaken en daarom moet, wanneer je mensen wil onderzoeken, achterhaald worden welke waarden en betekenissen mensen geven aan hun handelen en aan de gebeurtenissen in hun organisatie. Het gaat hier om *begrijpen* hoe groepen, en individuen daarbinnen, deze waarden en betekenissen ontwikkelen, hoe deze worden geuit, op welke manier deze worden gecommuniceerd en geïnterpreteerd. Dit begrijpen kan niet worden bewerkstelligd door objectieve en indirecte observaties (Tsoukas, 2003: 65-66). Getrouw aan de interpretatieve traditie is er in dit onderzoek voor gekozen hoogopgeleide werknemers van grote, commerciële organisaties te interviewen om te begrijpen welke culturele factoren ten grondslag liggen aan het ontstaan en de ontwikkeling van een burnout. ‘Door kwalitatieve onderzoeksmethoden kunnen er vragen beantwoord worden die ingaan op de aard van een verschijnsel en niet zozeer de omvang hiervan’ (Boeije, 2005: 41). In dit onderzoek gaat het niet om het aantal mensen, dat een burnout heeft gehad, maar wordt het juist interessanter geacht wat de achterliggende culturele factoren van een burnout zijn. Het primaat ligt dan ook bij het achterhalen van de betekenis die mensen zelf geven aan de sociale handelingen in hun organisatie.

De geïnterviewden zijn geselecteerd aan de hand van een aantal stelregels, allereerst dienen zij natuurlijk werkzaam zijn of zijn geweest in organisaties met een winstoogmerk en met een werknemersaantal van meer dan 5000. Bovendien vallen zij in de leeftijdscategorie tussen de dertig en de veertig jaar, en moeten zij al meer dan vier jaar werkzaam zijn of zijn geweest in een dergelijke organisatie. Aangezien het een onderzoek betreft over een gevoelig onderwerp zijn de geïnterviewden via de sneeuwbalmethode verkregen, beginnend bij mijn eigen netwerk.

**Leeswijzer.**

1. **Methodologische verantwoording.**

In het derde hoofdstuk van deze scriptie zullen de gemaakte keuzes worden verantwoord. De stappen die zijn gemaakt worden uitgebreid toegelicht, mede om de validiteit van het onderzoek te vergroten. Bovendien wordt in dit hoofdstuk de vraag-en doelstelling nader bekeken en daarnaast zullen de deelvragen en de definiëring van de begrippen uiteen worden gezet. Bovendien wordt er in dit hoofdstuk een wetenschapsfilosofisch kader geschapen waarbinnen het onderzoek heeft plaatsgevonden, namelijk de interpretatieve traditie. Hierbij ligt niet zozeer de nadruk op het verklaren van fenomenen, maar deze wetenschappelijke stroming stoelt juist op het *begrijpen* hoe groepen, en individuen daarbinnen, deze waarden en betekenissen ontwikkelen, hoe deze worden geuit, op welke manier deze worden gecommuniceerd en geïnterpreteerd. Hierover in dit hoofdstuk meer.

1. **Literatuur.**

Dit is het theoretische hoofdstuk en kan worden beschouwd als het kader waarin het onderzoek heeft plaatsgevonden. Aan de hand van de ‘sensitizing concepts’ wordt er een beeld geschapen dat verder gaat dan alleen de culturele factoren in een grote commerciële organisaties, maar ook welke culturele elementen in de samenleving en welke eigenschappen van de betreffende generatie van invloed zijn op het ontstaan en de ontwikkeling van een burnout.

1. **Resultaten dataverzameling.**

Dit hoofdstuk schetst een beeld van de resultaten die de dataverzameling heeft opgeleverd. Aangezien het ontstaan en de ontwikkeling van een burnout in relatie staat tot vele factoren zal dit niet alleen gebeuren aan de hand van de belangrijkste thema’s, maar wordt hierin ook structuur aangebracht door het vanuit verschillende niveau’s te benaderen. Op macroniveau zijn dit de maatschappelijke culturele factoren, op microniveau wordt gekeken naar deze culturele factoren vanuit een persoonlijk oogpunt. Op mesoniveau komen de culturele factoren in grote, commerciële organisaties aan bod die invloed uit kunnen oefenen op het ontstaan en de ontwikkeling van een burnout.

1. **Resultatenanalyse.**

Hier zal er een verbinding worden gemaakt tussen de resultaten uit het vijfde hoofdstuk en empirie zoals deze in het literatuurhoofdstuk zijn beschreven. Deze analyse is op basis van de verschillende niveau’s gestructureerd. Op macroniveau wordt het in een maatschappelijke context geplaatst, op microniveau wordt gekeken naar deze culturele factoren vanuit een psychologisch oogpunt en op mesoniveau komen de culturele factoren in grote, commerciële organisaties aan bod. Bovendien wordt er een verbinding gemaakt tussen de verschillende contexten.

1. **Conclusie.**

Een burnout kan het gevolg zijn van vele zaken, uiteenlopende omstandigheden en verschillende achtergronden. Echter, in dit onderzoek is er met name gezocht naar de culturele factoren die een invloed kunnen hebben op het ontstaan en de ontwikkeling van een burnout. De centrale vraagstelling van dit onderzoek was daarom ook *welke culturele factoren, in grote, commerciële organisaties hebben volgens de betrokkenen invloed op het ontstaan en de ontwikkeling van een burnout bij haar hoogopgeleide werknemers in de leeftijdscategorie 30 tot 40 jaar?* Deze vraagstelling zal worden beantwoord in dit laatste hoofdstuk.

**2) Methodologische verantwoording.**

‘Door kwalitatieve onderzoeksmethoden kunnen er vragen beantwoord worden die ingaan op de aard van een verschijnsel en niet zozeer de omvang hiervan’ (Boeije, 2005: 41). In dit onderzoek gaat het niet om het aantal mensen, dat een burnout heeft gehad, maar wordt het juist interessanter geacht wat de achterliggende culturele factoren van een burnout zijn. Het primaat ligt dan ook bij het achterhalen van de betekenis die mensen zelf geven aan de sociale handelingen in hun organisatie. In dit hoofdstuk worden de onderzoeksmethoden en de gemaakte keuzes, die tijdens dit onderzoek zijn gemaakt, toegelicht en verklaard. Voordat deze worden besproken, is het van belang aan te geven dat dit onderzoek heeft plaatsgevonden binnen een bepaald wetenschapsfilosofisch paradigma. Dat kan worden gezien als ‘het geheel van aannames en vooronderstellingen over de sociale werkelijkheid en, in het verlengde daarvan, over de wijze waarop men door middel van onderzoek de werkelijkheid kan leren kennen’ (Boeije, 2005: 18). Dit wetenschapsfilosofische kader heeft gevolgen voor de onderzoekspraktijk, vandaar dat dit in de volgende paragraaf aan bod zal komen.

**2.1 Wetenschapsfilosofische verantwoording.**

Elk onderzoek wordt gedefinieerd door de keuzes die de onderzoeker maakt. In dit geval gaat het om een kwalitatief onderzoek, waarbij er gedacht wordt vanuit de interpretatieve traditie. Vanuit het interpretativisme kan de sociale wereld niet op natuurwetenschappelijke wijze worden onderzocht. Mensen hechten waarden en betekenissen aan zaken en daarom moet, wanneer je mensen wil onderzoeken, achterhaald worden welke waarden en betekenissen mensen geven aan hun handelen en aan de gebeurtenissen in hun organisatie. Het gaat hier om *begrijpen* hoe groepen, en individuen daarbinnen, deze waarden en betekenissen ontwikkelen, hoe deze worden geuit, op welke manier deze worden gecommuniceerd en geïnterpreteerd. Dit begrijpen kan niet worden bewerkstelligd door objectieve en indirecte observaties (Tsoukas, 2003: 65-66). In de contextgebonden sociale wereld is de rol van taal en symbolische artefacten in de constructie en communicatie van waarden en betekenissen van sociale relaties, van cruciaal belang (Tsoukas, 2003: 70-71). Taal en de manier waarop het wordt gebezigd, wordt hierdoor een onderdeel van de onderzoeksmethode. Het is bovendien van belang om na te gaan hoe deze waarden en betekenissen tot stand zijn gekomen in specifiek contextgebonden situaties, en hoe deze kunnen worden getransformeerd tot een breder *begrijpen* (Tsoukas, 2003: 70). Vanuit die gedachte is kennis voorlopig van aard en wordt er iedere keer aan hetzelfde onderwerp nieuwe kennis toegevoegd en zo wordt de wetenschappelijke kennis van het onderzochte onderwerp steeds bijgeschaafd. Deze kennis is niet te reduceren tot wetmatigheden, deze zouden namelijk afbreuk doen aan de complexiteit en rijkheid van sociaal handelen.

De positie van de onderzoeker is in het interpretativisme dubbel. Enerzijds wordt hij of zij niet beïnvloed door een vooraf strak opgezette hypothese. Anderzijds is het voor een onderzoeker, wanneer waarden en betekenisgeving achterhaald moeten worden, noodzakelijk om dichtbij de onderzochte contextgebonden situatie te staan en zelfs een onderdeel daarvan uit te maken. Dit maakt de onderzoeker niet alleen de observator, maar is in het proces betrokken. Er ontstaat daardoor een spanningsveld tussen de afstand van een onderzoeker en de betrokkenheid van het interpretivisme.

Het onderzoeksthema van het onderzoek is het verschijnsel burnout en de culturele factoren die hierop van invloed zijn. Beide onderwerpen zijn niet op natuurwetenschappelijke wijze te onderzoeken. Bij een burnout gaat het, volgens Maslach, in het bijzonder om het gevoel van emotionele uitputting, depersonalisatie en gereduceerde prestaties die mensen hebben, wanneer zij het punt van een burnout bereiken. De interpretatieve traditie van onderzoeken sluit hierbij aan, het gaat immers niet om wetmatigheden, maar om de betekenisgeving die zij hieraan koppelen. Bij het onderzoeken van cultuur staan de betekenissen centraal, die mensen verbinden aan de dagelijkse gang van zaken binnen hun organisatie. Ook hier is de kwalitatieve onderzoeksmethode essentieel om te achterhalen en te begrijpen hoe groepen, en individuen daarbinnen, waarden en betekenissen ontwikkelen, hoe deze worden geuit, op welke manier deze worden gecommuniceerd en geïnterpreteerd.

**2.2 Kwalitatief onderzoek.**

Bij de totstandkoming van dit onderzoek heb ik me allereerst laten leiden door mijn eigen interesse. Burnout, in lichte of in zwaardere mate, komt steeds vaker in mijn omgeving voor. Sinds de tweede helft van de jaren zeventig heeft er veel wetenschappelijk onderzoek plaatsgevonden omtrent dit fenomeen. Dikwijls ging het hierbij om psychologische onderzoeken die de persoonskenmerken van mensen met een burnout ontleden, met als doel een aantal karaktereigenschappen bloot te leggen, die in combinatie met elkaar de kans op een burnout zouden vergroten. Vanuit de bestuurs- en organisatiewetenschap acht ik het juist interessant om te bekijken welke culturele factoren hier aan ten grondslag zouden kunnen liggen en met kwalitatief onderzoek kan ik dieper ingaan op de aard van dit verschijnsel.

In dit onderzoek wordt er veel gebruik gemaakt van literatuuronderzoek. Dit speelt bij kwalitatief onderzoek een grote rol, ‘het plaatst het onderzoek in een (multi)disciplinair kader, bakent het onderzoek af, zorgt voor aansluiting bij actuele ideeën en discussies, belicht facetten waaraan de onderzoeker niet had gedacht, reikt begrippen aan, kan vooroordelen van de onderzoeker zichtbaar maken, laat zien welke antwoorden er al op vragen bestaan, enzovoort’ (Boeije, 2005: 46-47). Het literatuuronderzoek zorgt er bovendien voor dat het onderzoek begrensd wordt en hierdoor niet gefragmenteerd. Als leidraad over het fenomeen burnout heb ik er voor gekozen om de boeken en artikelen van Maslach te gebruiken. Zij wordt als grondlegger gezien van de psychologie hierachter en is een pionier op dit gebied. Bovendien heeft zij, toen er nog een grote contoverse was over dit onderwerp, de kerndimensies van een burnout opgesteld, die breed in wetenschappelijke kringen werden gedragen. Dit is nu nog altijd het geval.

Ondanks dat het verschijnsel burnout voor veel organisaties per jaar veel kosten met zich meebrengt en het, zij het alleen om monetaire redenen, al verstandig zou kunnen zijn om dit verder te onderzoeken, zijn helaas weinig organisaties bereid om dit te laten onderzoeken. Daarom is er in dit onderzoek ook voor gekozen om mensen te interviewen van verschillende organisaties, die een burnout hebben of hebben gehad. Bovendien is burnout niet gerelateerd aan één bepaalde sector, maar komt het op elk gebied van het werkende leven voor. Het is juist daarom voor dit onderzoek interessant om te bekijken wat juist de overlap in culturele elementen is tussen al die verschillende soorten bedrijven in verscheidene sectoren. Het is echter wel van belang het onderzoek af te bakenen, omdat het anders te omvangrijk en te onoverzichtelijk dreigt te worden. Vandaar dat er in dit onderzoek voor is gekozen om het verschijnsel burnout te bekijken in grote, commerciële organisaties. Dit heeft als achterliggende reden dat hier veelal een hogere druk ligt om te presteren. In dit onderzoek zijn dat organisaties met een winstoogmerk en met een werknemersaantal van boven de 5000.

Afbakening van het onderzoek is ook gebeurd door een selectie toe te passen in de groep van geïnterviewden. In dit onderzoek zal het gaan om hoogopgeleide mensen, die werkzaam zijn in organisaties met een winstoogmerk en met een werknemersaantal van meer dan 5000. Bovendien vallen de respondenten in de leeftijdscategorie tussen de dertig en de veertig jaar en moeten zij meer dan vier jaar werkzaam zijn in een dergelijke organisatie. De geïnterviewden zijn geselecteerd via de zogenaamde ‘sneeuwbalmethode’, mede omdat het hier gaat om een gevoelig onderwerp en daarom weinig mensen bereid zijn mee te werken aan het onderzoek. ‘Via de eerste participanten zijn er namen verkregen van anderen, die vervolgens zijn benaderd’ (Boeije, 2005: 53). De eerste participanten zijn opgedaan binnen mijn eigen netwerk. De interviews vinden plaats op basis van anonimiteit, zodat de respondenten zich vrijelijk kunnen uitdrukken. Daarnaast wordt ook de bedrijfsnaam in dit onderzoek niet genoemd, enkel alleen de sector waarin zij werkzaam zijn, dit heeft ook als achterliggende reden dat de respondenten zich vrij kunnen voelen hun werkelijke belevenissen en ideeën over de cultuur in hun organisatie te bespreken. Samenvattend is hieronder opgesomd waaraan de selectie van participanten, die aan dit onderzoek hebben meegewerkt, voldoen.

Organisaties:

* Organisaties in de commerciële sector.
* Met een winstoogmerk, omdat hier de werkdruk vaak hoger ligt.
* Een werknemersaantal boven de 5000.

Participanten:

* Meer dan vier jaar werkzaam in commerciële organisatie met een winstoogmerk en bovendien met een werknemersaantal van meer dan 5000 mensen.
* Hoogopgeleide dertigers van nu, omdat zij meer dan andere generaties doen aan sociale vergelijking.
* Participanten via de sneeuwbalmethode – beginnend bij eigen netwerk, dit heeft als achterliggende reden dat het hier om een gevoelig onderwerp gaat.
* Interviews hebben plaatsgevonden op basis van anonimiteit, de persoon en het bedrijf waar zij werkzaam zijn, worden niet genoemd. Op deze wijze kunnen mensen zich vrij uitdrukken.

*Doelstelling.*

* De doelstelling van dit onderzoek is inzicht verkrijgen in welke culturele factoren, in grote, commerciële organisaties invloed hebben, volgens de betrokkenen, op het ontstaan en de ontwikkeling van een burnout bij haar hoogopgeleide werknemers in de leeftijdscategorie 30 tot 40 jaar

*Vraagstelling.*

* Welke culturele factoren, in grote, commerciële organisaties hebben, volgens de betrokkenen, invloed op het ontstaan en de ontwikkeling van een burnout bij haar hoogopgeleide werknemers in de leeftijdscategorie 30 tot 40 jaar?

*Deelvragen.*

* Welke culturele factoren hebben invloed op een burnout in een maatschappelijke context?
* Welke culturele factoren hebben invloed op een burnout in een psychologische context?
* Welke culturele factoren hebben invloed op een burnout in een organisatiewetenschappelijke context?

*Definiëring van begrippen.*

* Burnout: emotionele uitputting, depersonalisatie en gereduceerde prestaties.
* Cultuur: de manieren van denken en zien (betekenisgeving), maar ook de manieren van voelen en doen, waarvan men zich nauwelijks (meer) bewust is.
* Grote, commerciële organisaties: organisaties met een winstoogmerk, met meer dan 5000 werknemers.
* Betrokkenen: werknemers van grote, commerciële organisaties, die in de minimaal vier jaar dat zij hier werkzaam zijn, een burnout hebben of hebben gehad. Bovendien vallen zij in de leeftijdscategorie 30 tot 40 jaar.Hoogopgeleid: werknemers die een hbo- of universitaire opleiding hebben genoten*.*
* Leeftijdscategorie 30 tot 40 jaar: de zogenaamde ‘entitlement generation’; de dertigers van nu.

**2.3 Interviews.**

‘Een interview kan worden gezien als een gespreksvorm waarin de interviewer zich bepaalt tot het stellen van vragen over gedragingen, opvattingen, houdingen en ervaringen ten aanzien van bepaalde sociale verschijnselen, aan één of meer participanten of geïnterviewden, die zich voornamelijk beperken tot het geven van antwoorden op die vragen’ (Boeije, 2005: 57). Hierbij is het van belang om na te gaan in hoeverre deze interviews gestructureerd zijn. In dit onderzoek is ervoor gekozen open, semigestructureerde interviews af te nemen. Zo was er wel degelijk sprake van een topiclijst, maar werden er gedurende de interviews beslissingen genomen over de vragen, de formulering, de volgorde en de antwoorden. Ter plekke is besloten of het antwoord van de participant voldoende informatie verschafte of dat doorvragen noodzakelijk was. Er werden tijdens de interviews aan met name twee zaken waarde gehecht, allereerst behoorden de vragen tot het onderwerp, zoals ook deze zijn geïntroduceerd door mij. En, omdat het hier gaat om een beladen en persoonlijk onderwerp, is de interactie met de geïnterviewde in ogenschouw gehouden. Dat betekent dat de interviews niet alleen werden verricht vanuit het oogpunt van een onderzoeker, maar ook vanuit een menselijk oogpunt ‘om zo aan te sluiten bij de behoefte van de participant om bij sommige zaken iets langer stil te staan, door met interesse te luisteren en door hem zijn of haar verhaal te laten afmaken’ (Boeije, 2005: 58). Op deze wijze heb ik twaalf mensen geinterviewd die allemaal een burnout hebben of hebben gehad. Doordat het hier gaat om een privé-aangelegenheid zijn het vaak lange en persoonlijke interviews geworden, mede omdat het startpunt van het zoeken van respondenten lag in mijn eigen omgeving. Hierdoor werden de interviews weliswaar persoonlijker, maar is er ook meer informatie ingewonnen.

‘Analyseren is de uiteenrafeling van de gegevens over een bepaald onderwerp in categorieën, het benoemen van deze categorieën met begrippen en het aanbrengen en toetsen van relaties tussen de begrippen in het licht van de probleemstelling’ (Boeije, 2005: 63). De grondslag van de analyse van de interviews is het feit dat alle interviews volledig zijn getranscribeerd. Deze teksten zijn vervolgens aan de hand van codes onderverdeeld om een onderscheid te maken tussen de inhoudelijk verschillende onderwerpen die voor dit onderzoek van belang zijn. Aan de hand van deze codes zijn dezelfde onderwerpen van verschillende interviews bij elkaar gevoegd wat in zijn geheel een goed beeld gaf van het desbetreffende onderwerp. Dit is daarna verbonden met de empirie zoals deze is beschreven in het literatuurhoofdstuk. Hierdoor bleef de doelstelling van het onderzoek in beeld, waardoor de belangrijkste thema’s centraal stonden en uiteindelijk de onderzoeksvraag kon worden beantwoord.

**2.4 Borging kwaliteit van het onderzoek.**

Er zijn een aantal kwaliteitscriteria, die bij een kwalitatief onderzoek een grote rol spelen. Deze criteria zijn; betrouwbaarheid, interne validiteit, externe validiteit en bruikbaarheid. De zullen hieronder puntsgewijs worden doorgenomen.

* Betrouwbaarheid; hierbij gaat het om de herhaalbaarheid van het onderzoek. Bij een onderzoek vanuit de interpretatieve traditie is er het dilemma tussen een uniek geval en een algemene stelling; het is iedere keer anders en dus moeilijker in een breed maatschappelijke context te plaatsen. Om de herhaalbaarheid van het onderzoek te vergroten, is er gebruik gemaakt van een strakke methodologie. Met andere woorden, de gemaakte keuzes zijn verantwoord en op heldere wijze uitgelegd. Bovendien is de verkregen informatie gescheiden van de interpretaties die daaruit zijn voortgevloeid.
* Interne validiteit; het is hier van belang dat het onderzoek een representatie is van de werkelijkheid. In dit onderzoek staat het zogenaamde ‘terugkoppelen’ centraal. Allereerst met de respondenten; alle interviews zijn getranscribeerd en vervolgens is er aan de participanten gevraagd of de verkregen informatie correct is. Ook de aannames zijn aan hen teruggekoppeld. Met de intervisiegroep en de begeleider vanuit de Universiteit Utrecht is er kritisch gekeken of het onderzoek daadwerkelijk een representatie is van de werkelijkheid. Naast deze zeer bruikbare feedback is er ook sprake van reflexiviteit - het is een cyclisch patroon; de interpretaties, de overwegingen en de keuzes die zijn gemaakt, zijn steeds weer opnieuw onder de loep genomen. Dit om de interne validiteit te vergroten.
* Externe validiteit; oftewel, gelden de onderzoeksconclusies ook voor andere, niet onderzochte situaties en zijn deze te generaliseren. ‘In kwalitatief onderzoek spreekt men wel van theoretische of inhoudelijke generalisatie ter onderscheiding van probabilistische of statische generalisatie. Hiermee wordt bedoeld dat theoretische inzichten die in het onderzoek zijn ontwikkeld, kunnen worden toegepast in soortgelijke situaties die niet zijn onderzocht, om ook daar verschijnselen te beschrijven en te verklaren. Dat kan alleen als de onderzoeker bij de samenstelling van de onderzoeksgroep doelgericht te werk gaat’ (Boeije, 2005: 155). In dit onderzoek is dat het geval, de onderzoeksgroep is doelgericht samengesteld en juist omdat het onderzoek meerdere organisaties beslaat, zouden de onderzoeksconclusies ook voor niet onderzochte situaties kunnen gelden.
* Bruikbaarheid; hierbij gaat het om de betekenis die het onderzoek heeft voor de organisatie. Deze is wellicht beperkter, aangezien er niet binnen één organisatie onderzoek wordt gedaan, maar in meerdere organisaties gekeken is welke culturele elementen er aanwezig zijn die invloed hebben op het ontstaan en de ontwikkeling van een burnout. Vanuit dit onderzoek wordt wel de hoop gekoesterd dat het een aanvulling zal zijn op de wetenschap en dat er vanuit de respondenten een discussie ontstaat in de verschillende organisaties, waardoor hopelijk het verschijnsel burnout opnieuw op de kaart wordt gezet en met andere ogen zal worden bekeken.

**3) Literatuur.**

**3.1 Inleiding.**

Wanneer problemen in organisaties zich voordoen gaan veel onderzoeken er vanuit, dat deze objectief kunnen worden bekeken en deze bovendien concreet van aard zijn. De moeilijkheden worden gezien als feiten, die niet ambigu van karakter zijn en wanneer deze worden geanalyseerd, zal vanzelfsprekend de realiteit worden weerspiegeld (Yanow, 1996: 3). Maar wanneer men organisaties onderzoekt en analyseert, is niet alleen het onderwerp van onderzoek menselijk, maar de analyse daarvan is ook in handen van mensen. Het gaat hier dus om de menselijke perceptie, welke de realiteit nooit kan weerspiegelen, maar moet worden gezien als een interpretatie hiervan (Yanow, 1996: 3).

Het onderzoek is dan ook vanuit een culturele visie gedaan, omdat hierin mensen en hun zienswijze centraal staan. ‘Cultuur is ongrijpbaar, niet tastbaar, impliciet en vanzelfsprekend. Maar iedere organisatie ontwikkelt een serie kernopvattingen, aannames en onuitgesproken regels die bepalend zijn voor het dagelijks gedrag op het werk’ (Robbins, 2002: 281). Het zou als ‘tacit knowledge’ kunnen worden beschouwd; kennis die niet gemakkelijk is te expliqueren, maar wel degelijk van belang is en een reëel onderdeel uitmaakt van het leven (Yanow, 1996: 6). Cultuur zou omschreven kunnen worden als ‘een verzameling van denkwijzen die mensen gebruiken om zin te geven aan hun organisatorisch gedrag’ (v.d. Krogt, 1995: 23). Oftewel, cultuur zorgt ervoor dat mensen betekenis geven aan handelingen en gebeurtenissen die plaatsvinden binnen en buiten de organisatie. Dit betekent niet dat deze betekenisgeving eenduidig van karakter is. Alle culturele manifestaties zijn geïnterpreteerd, geëvalueerd en worden bepaald op verschillende manieren, omdat de leden van deze cultuur andere interesses, ervaringen, verantwoordelijkheden, waarden en normen hebben. Cultuur bestaat om die reden uit patronen van betekenissen die deze manifestaties met elkaar verbinden, soms op een harmonieuze manier en andere keren manifesteert het zich in conflictsituaties tussen bijvoorbeeld verschillende groepen. Cultuur kan derhalve ook tot uiting komen op een ambigue, paradoxale en zichzelf tegensprekende wijze (Martin, 2004: 2). Wanneer een onderzoek vanuit de culturele visie wordt gedaan, is het doel om het niet tastbare en hetgeen wat moeilijk is te expliqueren, inzichtelijk te maken met alle facetten die daartoe behoren.

Het literatuuronderzoek speelt ook bij dit onderzoek een grote rol, deze ‘plaatst het onderzoek in een (multi)disciplinair kader, bakent het onderzoek af, zorgt voor aansluiting bij actuele ideeën en discussies, belicht facetten waaraan de onderzoeker niet had gedacht, reikt begrippen aan, kan vooroordelen van de onderzoeker zichtbaar maken, laat zien welke antwoorden er al op vragen bestaan, enzovoort’ (Boeije, 2005: 46-47). Zeker in dit onderzoek, waarin er niet binnen één organisatie onderzoek wordt gedaan, is dit van groot belang. Het literatuuronderzoek zorgt ervoor dat het onderzoek afgebakend is. Bovendien zijn op deze wijze uit de hoeveelheid informatie die tijdens de informatievergaring naar voren is gekomen, de ‘sensitizing concepts’ gemakkelijker uit te filteren. De sensitizing concepts tijdens dit onderzoek worden in de volgende paragrafen beschreven.

**3.2 Burnout.**

In dit onderzoek hebben de kerndimensies van Maslach centraal gestaan. Allereerst is dat emotionele uitputting. Mensen die met het verschijnsel burnout te maken hebben of hebben gehad, spreken allen over emotionele uitputting. De sterke identificatie hiervan met burnout heeft ertoe geleid dat sommige wetenschappers de andere twee aspecten als incidenteel of onnodig beschouwen. Ondanks dat emotionele uitputting een essentieel criterium is van een burnout, is dit niet voldoende (Maslach, 2001: 403). Het geeft niet de relatie weer die mensen met een burnout, hebben met hun werk. De emotionele uitputting heeft tot gevolg dat zij emotioneel en cognitief afstand nemen van hun werkzaamheden en werk, vermoedelijk om op deze wijze om te kunnen gaan met de hoeveelheid werk (Maslach, 2001: 403). Door deze cognitieve afstand ontwikkelen mensen met een burnout een onverschillige en cynische houding wanneer zij moe zijn of zich ontmoedigd voelen. Deze houding van depersonalisatie is een direct gevolg van de emotionele uitputting (Maslach, 2001: 403). Het derde aspect van een burnout, gereduceerde prestaties, is wat complexer van aard. In sommige gevallen is het een gevolg van de emotionele uitputting of de depersonalisatie, of een combinatie van beide aspecten. Een werksituatie met overweldigende eisen die chronisch van karakter zijn, leidt tot uitputting en depersonalisatie, wat uiteindelijk het eigen gevoel van prestatie kan uithollen (Maslach, 2001: 403). Bovendien is het moeilijk om goed te kunnen presteren wanneer je uitgeput bent en onverschillig tegenover je werk staat. Dit aspect kan echter zich ook parallel aan de twee andere kerndimensies van een burnout ontwikkelen. De gereduceerde prestaties komen dan door een gebrek aan relevant werk, terwijl emotionele uitputting en depersonalisatie vaak ontstaan door een te hoge werkdruk of conflicten in de werkomgeving (Maslach, 2001: 403).

**3.3 Cultuur en grote, commerciële organisaties.**

Cultuur in een organisatie is hoofdzakelijk impliciet aanwezig, maar het is er wel degelijk. Mensen die behoren tot een groep of organisatie maken de heersende cultuur een deel van henzelf. ‘Cultuur is de bron van onze wereldbeschouwing. Het gaat daarbij om manieren van denken en zien (betekenisgeving), maar ook om manieren van voelen en doen, waarvan zij zich nauwelijks (meer) bewust van zijn’ (v.d. Krogt, 1995: 56). Het gaat dan om gemeenschappelijke ideeën over wat van belang is, aannames over wat waardevol wordt geacht, beoordelingen over mogelijkheden die effectief voor de organisatie zouden kunnen zijn. ‘Cultuur is een collectieve mentaliteit die zichtbaar wordt in bepaalde, algemeen geaccepteerde wijzen van handelen, soms leidend tot een gestandaardiseerde aanpak van vraagstukken’ (v.d. Krogt, 1995: 56). Bovendien kan aan de cultuur van een groep of organisatie een zogenaamde collectieve identiteit worden ontleend. Met andere woorden, wat organisatieleden zelf de normale gang van zaken vinden en hoe met elkaar wordt omgegaan binnen de organisatie. Deze gedeelde ideeën zijn niet verankerd in beleid of regelementen, maar kan worden gezien als een ‘consensus van perceptie’ (v.d. Krogt, 1995: 57). Wanneer een nieuw lid bij een groep of organisatie komt, wordt de cultuur hiervan overgedragen in een proces van socialisatie, zodat de gebeurtenissen en de gewoonten in handelen, en de betekenis hiervan gaandeweg wordt overgenomen. Hier treft het individu de collectieve identiteit, door socialisatieprocessen neemt de nieuweling de collectieve mentaliteit over, inclusief de achterliggende betekenissen van de gemeenschappelijke waarden en normen. Wanneer dit wordt gekoppeld aan commerciële organisaties met een winstoogmerk brengt dit nogal wat implicaties met zich mee. De organisatiecultuur kan worden beschouwd ‘als een kader voor het gedrag en de besluitvorming van werknemers, die hun acties stuurt in de richting van verwezelijking van de organisatiedoelen’ (Stoner, 1996: 145). Wanneer een onderneming een winstoogmerk heeft en dus commercieel is ingesteld, dan heeft dit gevolgen voor het handelen van de werknemers, de gebeurtenissen die plaatsvinden in de organisatie en de betekenissen die daaruit worden afgeleid. Niet alleen de structuur in zo’n organisatie is ontworpen om winst te behalen, maar ook de cultuur van een commerciële organisatie richt zich op het winstoogmerk. Oftewel, ‘de cultuur moet op één lijn staan met andere activiteiten, zoals plannen, organiseren, leidinggeven en controleren; is dat niet het geval, dan heeft de organisatie moeilijke tijden in het verschiet’ (Stoner, 1996: 145). Het commerciële karakter van een organisatie, zorgt er voor dat de druk om te presteren, om de beoogde winst te behalen, hoog ligt. Deze prestatieverwachting is terug te vinden in de ‘verzameling van denkwijzen die mensen gebruiken om zin te geven aan hun organisatorisch gedrag’ (v.d. Krogt, 1995: 23). Het is een onderdeel van de collectieve mentaliteit en identiteit waarnaar men zich vormt.

**3.4 Leiderschap.**

‘De sleutel van effectief en succesvol functioneren is de wijze waarop er leiding wordt gegeven’ (ten Bos, 2006: 38). Met leiderschap kunnen managers hun werknemers inspireren, enthousiastmeren, maar bovenal beïnvloeden om de vooropgestelde doelen te realiseren. Leiderschap kan worden gezien als de ‘wijze waarop besluiten worden genomen en problemen worden opgelost’ (ten Bos, 2006: 41). In deze scriptie zal er aandacht worden gegeven twee manieren van leidinggeven, allereerst de autocratische wijze en ten tweede de democratische manier.

* *Autocratisch leiderschap;*

‘Hier gebruikt de leider de macht en autoriteit die zijn positie met zich meebrengt om door middel van anderen resultaten te bewerkstelligen. Deze manier van leidinggeven wordt ook wel sturend genoemd’ (ten Bos, 2006: 39). De leidinggevende bepaalt exact wat de rol is van zijn of haar werknemer. Naast dat hij precies verteld wat er moet gebeuren, geeft dit soort leidinggevende ook aan waar, wanneer en op welke wijze dit zou moeten geschieden. Bovendien wordt er nauwkeurig nagegaan of deze gegeven instructies ook werkelijk worden opgevolgd.

* *Democratische leiderschap;*

De leidinggevende gebruikt hier ‘de macht die uit zijn persoonlijkheid voortvloeit en betrekt zijn medewerkers bij het oplossen van problemen en bij de besluitvorming. Deze manier van leidinggeven wordt ook wel aangeduid met de term ondersteunend’ (ten Bos, 2006: 40). De leidinggevende verschaft hier voor de medewerker een luisterend oor en geeft hem of haar waar nodig ondersteuning en aanmoediging. Er kan worden gesteld dat bij deze manier van leidinggeven er meer interactie plaatsvindt tussen degene die leidinggeeft en diens medewerkers.

Een leiderschapstijl kan worden beschouwd als een bepaald gedragspatroon van een leidinggevende zoals deze door anderen worden ervaren. Met andere woorden, op welke wijze interpreteren degenen aan wie wordt leidinggegeven, de woorden en daden van de leidinggevende. Hier zullen vier leiderschapstijlen aan bod komen, namelijk instrueren, coachen, motiveren en delegeren. Deze vier leiderschapstijlen zullen in de tabel hieronder inzichtelijk worden gemaakt (ten Bos, 2006:41).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ondersteunend leiderschapsgedrag | **Stijl 3 – Motiveren**  Veel ondersteunen & weinig sturen. | **Stijl 2 – Coachen**  Veel ondersteunen & veel sturen. |
| **Stijl 4 – Delegeren**  Weinig ondersteunen & weinig sturen. | **Stijl 1 – Instrueren**  Weinig ondersteunen & veel sturen. |
| Sturend leiderschapsgedrag | |

laag hoog

1. *Instrueren.* Er is bij deze stijl ‘sprake van veel sturend en weinig ondersteunend gedrag van de leidinggevende’ (ten Bos, 2006: 42). De leidinggevende bepaalt alles, probleemoplossingen en besluitvormingsprocedures worden door hem of haar geinitëerd en aan de medewerkers medegedeeld. Bovendien speelt controleren bij deze stijl een belangrijke rol.
2. *Coachen.* De leidinggevende vertoont bij deze stijl, naast veel sturend, ook veel ondersteunend gedrag. Ondanks het feit dat de leidinggevende zijn dominante positie behoudt, is er meer ruimte voor de mening en denkwijze van de medewerker omtrent een bepaalde beslissing of oplossing. ‘De controle op het besluitvormingsproces blijft geheel in handen van de leidinggevende’(ten Bos, 2006: 42).
3. *Motiveren.* Bij deze stijl is er sprake van veel ondersteunend en weinig sturend gedrag van de leidinggevende. ‘De rol van de medewerker in met name alledaagse besluitvormingsprocedures en probleemoplossingen wordt steeds groter. De rol van leidinggeven bestaat erin dat hij begrip opbrengt voor de ideeën en suggesties van de medewerker en dat hij deze zoveel mogelijk aanspoort en in staat stelt zelf beslissingen te nemen en oplossingen te genereren’ (ten Bos, 2006: 42). Deze stijl is met name praktisch als de leidinggevende in kwestie reeds weet dat zijn of haar medewerkers voldoende kennis en vaardigheden bevatten om zo aan de taken zelfstandig invulling te geven.
4. *Delegeren.* Hierbij wordt er gesproken over weinig ondersteunend en weinig sturend leiderschapsgedrag. ‘De leidinggevende bespreekt een bepaald besluit of probleem met de medewerker en laat vervolgens de beslissing en/of de oplossing geheel aan hem over’ (ten Bos, 2006: 42). Dit betekent dat de medewerker geheel zelf bepaalt hoe hij of zij invulling geeft aan zijn of haar taken. ‘Deze stijl van leidinggeven veronderstelt dat de medewerker over voldoende vaardigheden, kennis en zelfvertrouwen beschikt om het heft in eigen handen te nemen’ (ten Bos, 2006: 42).

**3.5 De veeleisende en meerkeuzemaatschappij.**

‘Het zijn onweerlegbare waarheden dat de incidentie van geestesziekten steeds stijgt en dat dit komt doordat de rust is verdwenen’ (Breedveld, 2002: 7). Het hedendaagse leven zou als haastig bestempeld kunnen worden. Oude zekerheden moeten plaats maken voor nieuwe, onbekende realiteiten, die elkaar in een hoog tempo opvolgen. ‘Mensen worden gedwongen om zich, in een korte tijd en onder hoge druk, aan steeds nieuwe omstandigheden en ideeën aan te passen. Niet iedereen beschikt over de daarvoor vereiste geestelijke rekbaarheid, maar er is geen ontkomen aan’ (Breedveld, 2002: 7).

Naast dat de rust in de maatschappij heeft plaatsgemaakt voor een haastig bestaan, zijn ook de keuzemogelijkheden de afgelopen jaren enorm toegenomen. Niet alleen op het gebied van consumentenproducten, maar er is ook meer vrijheid bij het kiezen van de eigen levensloop. ‘Die vrijheid omvat partnerkeus, beroepskeus, gezinsvorm, levensbeschouwing en het naar eigen goeddunken ritualiseren van geboorte en dood’ (Breedveld, 2003: 3). De toename van keuzemogelijkheden in het eigen leven kan worden gezien als emancipatie van het individu; men kan hierdoor naar eigen inzicht het leven inrichten en is daardoor steeds minder afhankelijk van anderen. De restricties van staat, kerk en/of familie zijn hierdoor weggevallen. ‘Anderzijds impliceert die grotere vrijheid ook grotere verantwoordelijkheid, in de meerkeuzemaatschappij heeft men wel haast de plicht te kiezen. In het verlengde van elke keus ligt immers de plicht tot verantwoording. Wie nu faalt in professie, liefde of transactie, kan de (emotionele) schuld niet afwentelen op ongrijpbare grootheden als voorbestemming of ‘het systeem’, maar moet daarover met zichzelf in het reine zien te komen’ (Breedveld, 2003: 7). ‘Al rond 1300 sprak de Franse filosoof Jean Buridan over de ongewenste en soms pijnlijke effecten van moeilijke keuzemomenten. Volgens hem zou een ezel die zich tussen twee even grote en even lekker uitziende hooibalen bevindt, verhongeren, omdat hij niet kan besluiten aan welke baal hij het beste als eerste kan beginnen’ (Wijnants, 2008: 24).

**3.6 The entitlement generation.**

The entitlement generation is een Amerikaanse term om de generatie geboren in de jaren zeventig en begin tachtig aan te duiden. In Nederland wordt ook wel de term ‘patatgeneratie’ gebruikt. Volgens de gebruikers hiervan doelen zij op de dertigers van nu die ‘het altijd makkelijk hebben gehad, opgegroeid zijn in relatieve welvaart en een grote mond hebben’ (Wijnants, 2008: 55). Volgens hen meent deze groep recht te hebben op alles en zij worden beschreven als ongeduldig, niet loyaal aan de werkgever en hebben als doel het najagen van het eigenbelang. Volgens de oudere generaties ‘is vooral de verwachting om alles waar je vroeger lang en hard voor moest werken, direct op een presenteerblaadje aangereikt te krijgen, stuitend’ (Wijnants, 2008: 55). Met andere woorden, dertigers van nu zouden ‘instant gratification’ verwachten, ondanks dat zij beweren dat zij idealisme en onbaatzuchtigheid belangrijk vinden, zouden zij slechts één ding willen, namelijk plezier.

Naast dat dertigers zijn opgegroeid in een periode van hoogconjunctuur en daardoor zijn gevormd, moet er ook rekening gehouden met het feit dat in de jaren zeventig de pil in het ziekenfondspakket werd opgenomen. ‘Zonder de pil waren dertigers misschien minder gewenst geweest, minder liefdevol en misschien ook minder verwend opgevoed en vervolgens niet zo veeleisend geworden. Hoogopgeleide dertigers van nu zijn vrijwel allemaal opgegroeid met de Fisher-Price-garage én – kassa, coole outfits van Naf Naf en O’Neill en werden onvoorwaardelijk gesteund en gestimuleerd in het ontwikkelen van hun hobby’s en talenten’ (Wijnants, 2008: 54).

Bovendien bereikt de hoogopgeleide dertiger van nu hetzelfde als de generaties die deze zijn voorgegaan, alleen doen zij dit in de helft van de tijd. Hierdoor lijken de grote keuzemomenten op hetzelfde moment genomen moet worden, met als gevolg dat het leven op dat moment ingewikkelder wordt en het druk in eigen hoofd kan worden. ‘Het zijn keuzes op biologisch, financieel en sociaal-maatschappelijk vlak die de rest van het leven kunnen bepalen, en waar daarom niet al te lichtzinnig mee omgesprongen mag worden’ (Wijnants, 2008: 13). Wanneer dit allemaal tegelijk op het levenspad komt, maakt dat het kiezen niet gemakkelijker. Bovendien is er ook nog de invloed van de media, deze propageert het perfecte leven van dertigers van nu; het leven waar alles op elk vlak goed gaat, wordt voorgehouden als de norm.

Niet alleen is de maatschappij veranderd door hogere druk en meer keuzemomenten, er is nu ook meer dan ooit een ‘competitive society’. ‘Veel dertigers zijn gevormd in een periode van hoogconjuctuur eind jaren negentig en hun eisen zijn daardoor op allerlei gebieden onrealistisch hoog geworden. Dertigers van nu willen te veel dingen die niet te combineren zijn, vervolgens schieten zij voor hun gevoel tekort omdat ze hun (irreële) idealen niet bereiken’ (Wijnants, 2008: 54). Dertigers van nu hebben een ‘alles tegelijk’-mentaliteit.

**3.7 Het sociaal vergelijken van hoogopgeleiden.**

Hoogopgeleid in dit onderzoek zijn degenen die een HBO- en/of universitaire studie hebben afgerond. Ondanks dat het als een prestatie gezien mag worden dat dit behaald is, zijn zij ook degenen die zichzelf met andere hoogopgeleiden vergelijken. De opvatting leeft dat ‘het veel krachtiger overkomt als het zelfbeeld niet wordt getoetst aan anderen en mensen ‘zijn zoals ze zijn’ (Wijnants, 2008: 72). Ondanks dit idee is er wel de behoefte om zichzelf op sociaal niveau met een ander te vergelijken. De wijze waarop er naar zichzelf wordt gekeken wordt nauwkeurig vastgesteld door naar prestaties en eigenschappen van anderen te kijken en zo kan worden bepaald wat de eigenwaarde is. Dat kan op twee manieren, wanneer het gaat om zelfverbetering, kijkt men naar anderen die het ‘beter doen’. Terwijl wanneer men eigen onderzekheid wil reduceren, dan zal men zich vergelijken met mensen die ‘slechter scoren’. Een mens is in zijn algemeenheid zeer selectief in de sociale vergelijking; men heeft de neiging om bij zelfverbetering alleen te kijken naar de voordelen die anderen hebben en bij onzekerheidsreductie enkel de slechte zaken eruit te filteren. ‘En alhoewel iedereen van tijd tot tijd aan sociaal vergelijken doet, blinken de hoogopgeleide dertigers van nu erin uit’ (Wijnants, 2008: 75).

**3.8 De gevolgen.**

Het wordt interessant wanneer er een combinatie wordt gemaakt van de onderwerpen zoals deze zijn beschreven in de voorafgaande paragrafen. Het eerste wat als opvallend kan worden aangemerkt, is de rol die het maken van keuzes in dit literatuurreview speelt. Allereerst ligt dat in de maatschappij die is beschreven als veeleisend waarin er veel meerkeuzemogelijkheden zijn. Dit heeft tot gevolg dat er onder grote druk en in een kort tijdsbestek keuzes gemaakt moeten worden. Voor de ‘entitlement generation’ lijkt daarbij voor hen de moeilijkheid te komen dat de grote keuzemomenten van het leven zich op hetzelfde moment lijken aan te dienen, omdat zij in vergelijk met voorgaande generaties dezelfde prestaties hebben bereikt in een kortere tijd. Bovendien is dit een generatie die alles tegelijkertijd wil doen en kunnen, met als consequentie dat zij eigenlijk het liefst geen keuze willen maken maar verschillende zaken met elkaar zouden willen combineren. Ook de hoogconjunctuur waardoor de dertigers van nu zijn gevormd heeft hieraan bijgedragen omdat zij een onrealistisch hoog eisenpakket voor zichzelf hebben gecreëerd. Wanneer er keuzes gemaakt moeten worden onder hoge druk in een kort tijdsbestek, terwijl er ook niet de wil is om die keuzes te maken, kan dit leiden tot het gevoel dat men druk is in het eigen hoofd, oftewel er kan emotionele druk ontstaan.

Er is in de werksfeer van een grote, commerciële organisatie met een winstoogmerk ook een hoge druk te onderkennen. De doelen van een dusdanige organisatie worden een onderdeel van de collectieve mentaliteit en identiteit, dat heeft tot gevolg dat de prestatieverwachting als hoog kan worden ervaren. Anders gesteld betekent het dat een hoge prestatieverwachting in de organisatiecultuur is ingebed om op deze wijze de doelstellingen te bewerkstelligen. ‘De doelstellingen verwijzen naar wat de meest essentiële kern is van de cultuur: het niveau van de normen en waarden of onbediscussieerbare vooronderstellingen’ (ten Bos, 2006: 343). Leiderschap speelt hierbij een bepalende rol. ‘Een succesvol leidinggevende slaagt erin wat te bereiken dankzij inspanningen van anderen, echter een effectief leidinggevende zorgt niet alleen dat een bepaalde klus geklaard wordt, maar ook dat de samenwerking met de mensen aan wie hij leidinggeeft, voortgezet kan worden’ (ten Bos, 2006: 38). Wanneer de druk hoog ligt voor werknemers om de prestatieverwachting te realiseren, kan de leidinggevende waar nodig sturend en/of ondersteunend te werk gaan, om de werkzaamheden in juiste banen te laten verlopen.

Zoals hierboven uiteen is gezet, lijkt er veel druk te liggen op het maken van de juiste keuzes zowel op persoonlijk als op professioneel vlak. Van belang is daarbij op te merken dat deze keuzes door de dertigers van nu worden gestaafd aan die van andere leden van hun generatie. Hierbij wordt er bepaald of zij, maatschappelijk gezien, beter of slechter ‘scoren’ dan hun leeftijdsgenoten. Wanneer dit beeld slechter uitvalt dan gehoopt, ‘kan de (emotionele) schuld niet afwentelen op ongrijpbare grootheden als voorbestemming of ‘het systeem’, maar moet daarover met zichzelf in het reine zien te komen’ (Breedveld, 2003: 7). De eigen verantwoordelijkheid voor de gemaakte keuzes rusten dientengevolge op het eigen gemoed, bovendien lijken de gemaakte keuzes onomkeerbaar, waardoor het maken van keuzes wederom niet gemakkelijker lijkt te worden.

Wanneer al deze facetten in negatieve zin elkaar vinden en de gevoelde hoge druk zakelijk als privé om belangrijke keuzes te maken omslaat in onhoudbare druk, ontstaat er een emotionele druk. Deze kan uiteindelijk uitmonden in emotionele uitputting die volgens Maslach depersonalisatie en uitholling van eigen prestaties met zich mee kunnen brengen, oftewel een burnout.

**4. Resultaten dataverzameling.**

**4.1 Inleiding.**

In dit hoofdstuk zal er een beeld worden geschetst van de resultaten die de dataverzameling heeft opgeleverd. Aangezien het ontstaan en de ontwikkeling van een burnout in relatie staat tot vele factoren, gebeurt dit niet alleen aan de hand van de belangrijkste thema’s, maar wordt hierin ook structuur aangebracht, door het vanuit verschillende niveau’s te benaderen. Op macroniveau zijn dit de maatschappelijke culturele factoren die kunnen bijdragen aan het ontstaan en de ontwikkeling van een burnout, op microniveau wordt er gekeken naar deze culturele factoren vanuit een persoonlijk oogpunt en op mesoniveau komen de culturele factoren in grote, commerciële organisaties aan. Echter zal er allereerst een beeld worden gegeven van een burnout zoals de respondenten deze hebben ervaren, om vervolgens dit fenomeen te bekijken vanuit de verschillende niveau’s.

**4.2 Burnout.**

Uit de interviews kan allereerst worden opgemaakt dat de term burnout als ‘zwaar’ werd ervaren. Burnout wordt gezien onder de geïnterviewden als een fenomeen waardoor iemand jaren niet meer kan functioneren op professioneel en persoonlijk gebied, terwijl zij liever spraken over ‘overbelasting’. *‘Burnout... nou ja, ik was gewoon overbelast, ik deed te veel op mijn werk en wilde daarbuiten ook alles blijven doen... Het was even te veel, ik zat op dat moment aan mijn taks’.*

De wijze waarop de burnout zich uitte in den beginne verschilt bij de geïnterviewden, maar zou kunnen worden ingedeeld in twee groepen; fysieke ongemakken en emotionele druk. Bij fysieke ongemakken komen dan met name duizelingen naar voren, die zich in eerste instantie in situaties voordoen waarin de druk door de persoon in kwestie als hoog wordt ervaren. Pas later in het proces van de ontwikkeling van een burnout treden deze duizelingen ook op wanneer er niets aan de hand lijkt te zijn. Emotionele druk moet in dit verhaal worden gezien als ‘druk in het hoofd’. Veel gedachten die constant aanwezig zijn, waardoor het steeds moeilijker wordt om zich te concentreren op de taak die werktechnisch moet worden volbracht. Beide uitingen van burnout lijken te resulteren in een schijnbaar onuitputtelijke gedachtenstroom die zelfs niet gestopt kan worden door een goede nachtrust, met als gevolg dat de nachtrust hieronder te lijden heeft en er een slaapgebrek ontstaat. Door dit slaapgebrek lijkt de ontwikkeling van een burnout in een stroomversnelling terecht te komen; de gedachtenstroom wordt groter en er ontstaat een gevoel van constante moeheid, die als emotionele uitputting kan worden omschreven. Tijdens dit proces wordt er door de respondenten nauwkeurig gekeken naar de eigen prestaties, in eerste instantie op professioneel vlak, maar tenslotte ook op persoonlijk gebied. Alle respondenten hadden het idee dat zij niet voldeden aan de eisen die aan hen werden gesteld. *‘Ik kon soms echt hele rare dingen denken, alsof er een soort duiveltje in mijn hoofd zat die vertelde dat ik het allemaal niet goed deed... Ik kon dingen slecht loslaten en bleef er maar overna denken... Werd er zo ontzettend moe van, werd moe van mezelf. Bovendien werd ik heel emotioneel, er hoefde maar iets te gebeuren en ik voelde de tranen komen’.* Door de emotionele uitputting en het slecht kunnen loslaten van zaken, die in de ogen van de respondenten beter hadden gekund, ontstaat er een onzeker gevoel over de eigen prestaties en het eigen kunnen. Alle respondenten waren geruime tijd in deze situatie, voordat er actie werd ondernomen en het aantal uren dat zij werkten verminderd werd.

**4.3 Culturele factoren op macroniveau; maatschappelijke context.**

De maatschappelijke context wordt in deze scriptie in drie categorieën onderverdeeld. In deze paragraaf zal eerst de veeleisende en meerkeuzemaatschappij aan bod komen, daarna zal deze kwestie worden bekeken vanuit het oogpunt dat de groep respondenten tot de ‘entitlement generation’ behoren om vervolgens sociale vergelijking onder hoogopgeleiden onder de loep te nemen.

*4.3.1 De veeleisende en meerkeuzemaatschappij.*

Over het feit dat het leven haastiger is geworden zijn alle respondenten het eens. Er moet veel gebeuren in weinig tijd en zij geven hierbij aan dit niet alleen speelt op werktechnisch niveau. *‘Na een lange dag werken heb ik geen zin om mijn prakje te eten voor de tv, te gaan slapen en morgen weer tien uur te gaan werken, ik wil mijn vrienden zien en aangezien de meesten ook werken moet dat allemaal gepland worden, als je dan een keer simpel met je hap op de bank wil zitten, dan heb je een afspraak staan met een vriendinnetje om samen te eten... Ja... En die wil je ook wel weer eens zien, dus ga je toch... Het is eigenlijk nooit goed...’.* De term ‘plannen’ komt op veel gebieden voor in de gehouden interviews, de dagelijkse beslommeringen lijken gepland te moeten zijn, maar ook de levensloop lijkt bij velen een kwestie van plannen.

Tijdens de interviews wordt er met name nadruk gelegd op de hoeveelheid keuzes die gemaakt moeten worden. *‘Het is eigenlijk heel stom, maar ik moet zoveel en het moet ook allemaal kloppen... Dit is toch het moment dat je naar je leven kijkt en ziet waar je nu bent en waar je had moeten zijn. En er is altijd wel iets wat niet klopt, of dat nu zakelijk is of privé’.* Uit de interviews blijkt dat er veel druk ligt op de keuzes die worden gemaakt of moeten worden gemaakt, hoe ogenschijnlijk klein en onbeduidend deze kunnen lijken. De grote hoeveelheid aan keuzes, deze keuzevrijheid wordt soms als beklemmend ervaren. *‘Ik kan alles nog, kan alle richtingen op, heb nog geen kinderen of man waarmee ik rekening moet houden, maar dat is nu ook net de moeilijkheid... Wil ik hier blijven of toch naar het buitenland? Wil ik nog verder groeien in mijn werk of toch een restaurantje beginnen? Ik kan alle kanten op, maar weet niet welke kant ik op moet gaan...’.* De respondenten ervaren deze jaren ‘het moment’ om het verdere pad van je leven uit te stippelen en iets op te bouwen voor als je ouder bent, bovendien lijken zij deze keuzes als onomkeerbaar te ervaren. Eenmaal een pad gekozen lijkt er geen weg meer terug te zijn. En wanneer er een ‘foute’ keuze is gemaakt is dat helemaal ‘*je eigen schuld’.*

*4.3.2 De ‘entitlement generation’.*

Deze term stoelt op de gedachte dat de dertigers van nu ‘het altijd makkelijk hebben gehad, opgegroeid zijn in relatieve welvaart en een grote mond hebben’ (Wijnants, 2008: 55). Zij zouden ‘instant gratification’ verwachten, ondanks dat zij beweren idealisme en onbaatzuchtigheid belangrijk te vinden, zouden zij slechts één ding willen, namelijk plezier. Sommigen van de respondenten herkennen zich hier helemaal niet in, zij hebben door studeren en/of hard werken bereikt waar zij nu zijn. *‘Mij is het niet op een presenteerblaadje aangereikt, ik kwam mijn leidinggevende van nu toevallig tegen waar ik toen werkte en heb me binnen mijn organisatie opgewerkt door hard te werken en daarnaast te studeren. Het is me niet toevallig aan komen waaien’.* Anderen herkennen zich hier gedeeltelijk in. Met name in het feit dat zij beseffen dat zij in relatieve welvaart zijn opgegroeid en dat zij het na hun studie het niet moeilijk hadden om een baan te vinden die aansloot bij hun eisen. *‘Toen ik klaar was met studeren waren er veel meer banen op mijn niveau, dan dat er nu zijn. Ik had een keuze... Ik kon kiezen bij welke bedrijf ik zou werken en voor welk salaris’.*

Waar alle respondenten zich in vinden is het, zoals één van hen het noemde; het ‘alleswillen-syndroom’. En dan blijkt daarnaast uit de interviews is dat het hierbij niet eens zozeer gaat om alles willen, maar ook om alles tegelijk willen. *‘Ik weet dat ik alles wil en ik weet dat dat helemaal niet kan en toch wil ik het... Als ik vrijdag moe ben en eigenlijk alleen maar kan slapen, dan wil ik toch de stad in, omdat ik weet dat mijn vrienden daar een mooi feestje vieren. Terwijl als ik er ben valt het feestje tegen, alleen al omdat ik moe ben en wil ik weer het liefst naar bed. En zo gaat het eigenlijk met alles’.* Andere respondenten geven aan dat dit ook wel het moment is dat alles nog kan en dat je daarvan zou moeten genieten. Zowel op persoonlijk als op zakelijk vlak is er nog geen (gevoel van) gebondenheid en ligt alles nog open. Daar ligt dan ook direct het pijnpunt want; ‘*alles kan en alles mag, en toch ben ik niet gelukkig’.* Ook ligt hier de nadruk weer op het maken van keuzes. Veel zaken die men wil bereiken of doen zijn in de realiteit niet met elkaar te combineren, waardoor er altijd een gevoel van gemis is, omdat zij de, wellicht onrealistische, doelen niet met elkaar weten te combineren. Een gevoel van tekortkoming valt hen dan ten deel omdat zij deze doelen niet met elkaar weten te rijmen.

*4.3.3. Sociale vergelijking.*

Na verder doorvragen in de interviews blijkt dat de respondenten zichzelf sociaal vergelijken met anderen. Prestaties en eigenschappen worden nauwkeurig vergeleken met die van anderen op hun niveau. *‘Dat vind ik op zich ook niet zo raar, je wil toch bekijken wat anderen doen, hoe anderen het doen en hoe jij het doet, zo zie je ook een beetje hoe je je verhoudt met anderen’.* Dit gebeurt echter niet alleen op professioneel gebied; *‘ook privé kijk ik waar ik ben en waar anderen mee bezig zijn. Daarin loop ik toch wel achter, veel van mijn vrienden zijn getrouwd, wonen samen en hebben kinderen, ik ben daar nog niet’.* Uit dit citaat blijkt daarnaast dat daar, vanuit de respondenten, ook een waardeoordeel aan wordt verbonden – ‘ik loop achter’. Hierbij gaat het dan met name om het sociaal vergelijken met anderen die het in de ogen van de respondenten ‘*het beter voor elkaar hebben’.* Er wordt dan gekeken naar de voordelen van anderen, zowel op het gebied van eigenschappen als op persoonlijk en professioneel gebied. *‘Zij weten het allemaal wel met elkaar te combineren en mij lukt dat toch slecht’.*

**4.4 Culturele factoren op microniveau; psychologische context.**

Ondanks dat in deze scriptie de culturele factoren die het ontstaan en de ontwikkeling van een burnout beïnvloeden, centraal staan, zijn tijdens de interviews ook bepaalde psychologische eigenschappen benoemd. Deze zullen in deze paragraaf niet allemaal worden benoemd, aangezien het hier gaat om een onderzoek dat zich richt op de culturele factoren en het hier geen psychologisch onderzoek betreft. Toch zijn er een aantal persoonskenmerken die aan de oppervlakte kwamen tijdens de interviews. De respondenten hebben allemaal, zonder uitzondering, de neiging tot perfectionisme, zijn vaak ambitieus en plichtsgetrouw. Daarnaast hebben zij de behoefte om zich te bewijzen en geven daarbij hun eigen grenzen niet aan, dat heeft tot gevolg dat ze meer doen dan zij eigenlijk kunnen. *‘Ik vind het heel belangrijk dat ik goed werk aflever en dat ik doe wat moet gebeuren. Dat verwacht ik ook van degenen die voor mij werken. En als er dan nog iets op mijn bureau landt, dan pak ik dat op, en wil ik dat ook goed doen. Soms landt er alleen te veel op mijn bureau’.*  Dit perfectionisme leidde bij een aantal respondenten tot commentaar van hun leidinggevende dat het werk te langzaam werd gedaan. *‘Ik kreeg het gevoel dat ik het nooit goed deed, of het duurde te lang voordat het stuk klaar was in zijn ogen, of het was prima op tijd, maar daar zaten volgens hem dan te veel fouten in, zo doe je het nooit goed en wordt je met de dag onzekerder in wat je doet.* Uit de overige interviews blijkt bovendien ook dat er slecht nee kan worden gezegd, wanneer respondenten reeds veel werk te doen hebben. *‘Ik wil niet dat mijn manager denkt dat ik het niet kan handelen, dat ze denkt dat ik een zwakkeling ben ofzo’.*

Ook in de psychologische context speelt het sociaal vergelijken een rol, zij het alleen op professioneel gebied. De vergelijking met een leidinggevende manager wordt snel getrokken en daardoor kan er een twijfeling ontstaan over het eigen kunnen. Bovendien wordt er veel nagedacht door de respondenten over de eigen rol binnen de organisatie en hoe deze wordt beschouwd door anderen om hen heen. *‘Ik hecht veel waarde aan wat anderen denken; dat mijn director mij goed vindt en dat mijn team mij een goede leidinggevende vindt, daardoor heb ik wel een aantal dingen op me genomen, die ik er op dat moment simpelweg niet bij kon hebben. Daarnaast weet ik niet eens wat ze denken, ik kan alleen maar afgaan op wat ze zeggen, en toch houd ik me ermee bezig...’.*

**4.5 Culturele factoren op mesoniveau; organisatiewetenschappelijke context.**

Op dit niveau, waarbij het fenomeen burnout in een organisatiewetenschappelijke context wordt geplaatst, kan er een tweeledige onderverdeling worden gemaakt. De eerste richt zich op de cultuur binnen grote, commerciële organisaties en de tweede heeft als focus de wijze van leiderschap en begeleiding.

*4.5.1 Cultuur en grote, commerciële organisaties.*

Wanneer in de interviews hierover werd gesproken moest soms eerst de term cultuur worden geduid. Hierbij is aangegeven dat het hierbij gaat om algemeen geaccepteerde wijzen van handelen en om manieren van denken en zien binnen de organisatie. Omdat het in dit onderzoek gaat om respondenten die werkzaam zijn in zeer verschillende commerciële organisaties in uiteenlopende sectoren zal hier een algemene deler centraal staan, namelijk het effect wat een winstoogmerk heeft op de cultuur van een organisatie volgens de respondenten. Alle respondenten zijn het erover eens dat een winstoogmerk invloed heeft op de cultuur van een organisatie, hierbij werd meer dan eens de tegenstelling gemaakt tussen de eigen organisatie en die van de overheid. ‘*Wij zijn geen ambtenaren, er moet gewerkt worden* (lachend)*. Er zijn targets die moeten worden behaald, bonussen die moeten worden gescoord en deadlines die moeten worden behaald’.* Hieruit kan worden opgemaakt dat de prestatiedruk als hoog wordt ervaren. Daarnaast is er naast de druk die er is om te presteren ook nog een prestatieverwachting, zowel vanuit de respondenten als vanuit hun leidinggevenden. *‘Je schrijft je billable hours op* (factureerbare uren) *zo weet je leidingegevende ook meteen wat je hebt gedaan en hoe lang je erover hebt gedaan, even relaxen zit er dan niet bij, voor je gevoel’.* Hier wordt er niet alleen nadruk gelegd op de verwachting van de leidinggevenden, maar ook die van de respondent zelf. *‘Je wil zelf je targets halen en het zelf goed doen, niet alleen voor mijn bedrijf, maar ook voor mezelf’.* Dit wordt ook als een collectieve mentaliteit beschouwd; iedereen in de organisatie is gespitst op het behalen van de gestelde doelen. *‘Bij ons zijn er vast mensen die de kantjes er vanaf lopen, maar dat is sowieso de minderheid, en op dit niveau... ik vraag me af of je nog steeds een baan hebt in deze tijd als je dat doet’.*

Paradoxaal is wel dat veel van de respondenten dit niet direct verbinden aan het ontstaan en de ontwikkeling van hun burnout; *‘zo is het nu eenmaal’* en *‘die druk is ook wel lekker, beter dan dat je niets te doen hebt’.* De hogere werkdruk om de targets te behalen en de gestelde doelen te bewerkstelligen wordt gezien als een onderdeel van het werkzame leven in een grote, commerciële organisatie. Echter, pas wanneer het te veel wordt; te veel targets, te veel doelen, te veel stukken op diens bureau en te weinig tijd om deze klussen te klaren, dan vormt het pas een probleem.

*4.5.2 Leiderschap en begeleiding.*

Bij de respondenten van dit onderzoek zijn er twee typen van leidinggevenden te onderscheiden. Allereerst wordt er de rigide leidinggevende benoemd, degene die slecht kan delegeren en die de stappen van hun werknemers nauwlettend in de gaten houdt. Ten tweede is er de wijze leidinggeven die wordt gekenmerkt door vrijheid.

In het eerste geval gaat het om managers, directors en/of partners die *‘de touwtjes strak in handen houden’. Dit* wordt door de betreffende respondenten in zijn algemeenheid als zeer onprettig ervaren. Het gebrek aan vrijheid en het functioneren binnen een strakke, kleine en door een ander opgestelde brandbreedte werkt niet bevordelijk voor het plezier in diens werk. *‘Elke interpunctie moet exact op de plek staan waar hij dat wil, anders mag je het opnieuw doen. Ik had op een gegeven moment echt zoiets van, wat kan ik wel volgens hem?’.* Het gevoel van onbehagen neemt langzaam maar zeker toe, met als gevolg dat de vragen die worden gesteld over diens eigen kunnen groter en serieuzer van aard worden naarmate de tijd vordert. Ook qua coaching en het geven van feedback laat dit type leidinggevende bij de desbetreffende respondenten te wensen over. *‘Hoe ik gecoacht werd? Nou ja, coaching, hij gaf óf commentaar óf ik kreeg terug wat ik had gedaan met rode penstreken, dat noem ik nu niet echt feedback...’.* In alle gevallen die dit betrof werd de feedback die zij kregen ervaren als negatief commentaar, die niet als opbouwende kritiek kon worden gezien. Ook hierdoor wordt het eigen gevoel van kunnen en eigenwaarde uitgehold. Daarnaast komt bij deze wijze van leidinggeven ook het ‘gevoel van alleen staan’ naar boven. *‘Hij is partner en hij wordt, al klinkt dat misschien raar, toch politiek beschermd, en ik voel me het zoveelste offerlam, niemand die voor mij opkomt...’.*

De tweede manier van leidinggeven die uit de interviews naar voren kwam, wordt gekenmerkt door vrijheid. Het gaat hier dan om de groep respondenten die worden beschouwd door hun leidinggevende, wat kan omschreven worden, als ‘de ideale werknemer’. De hardwerkende medewerkers die zeer goed werk afleveren, hun deadlines en/of targets halen en die hun eigen werkzaamheden zonder begeleiding kunnen invullen. Deze wijze van leidinggeven wordt over het algemeen door de desbetreffende werknemers als zeer prettig ervaren; het gevoel van vrijheid geeft een gevoel van vertrouwen van hun leidinggevende in hun eigen kunnen. Echter, deze medaille lijkt nog een keerzijde te hebben die na doorvragen in de interviews naar de oppervlakte kwam. Door het gevoel van vrijheid en je eigen zaken te runnen, lijkt ook de mogelijkheid om onduidelijkheden te verifiëren of over moeilijkheden vragen te stellen, kleiner te zijn. *‘Mijn manager liet mij mijn gang gaan. En ondanks dat ik dat heel prettig vond, was het ook wel heel moeilijk om haar kantoor in te stappen met vragen. En dat werd steeds moeilijker, op een gegeven moment was het zo dat they did their thing, and I did mine’.* Wanneer er gevraagd werd naar coaching en feedback aan de respondenten die werkten onder een dusdanige leidinggevende, werd er door iedereen instemmend geknikt. Zij werden zonder uitzondering gechoacht en er was wel degelijk sprake van opbouwende kritiek. Maar wanneer er verder werd doorgevraagd bleek eigenlijk dat het neerkwam op de vraag of alles goed ging. Over het algemeen werd daarmee instemmend op gereageerd en ieder ging verder met het werk wat voor hen lag. Hierbij kan een gebrek aan openheid worden aangestipt. *‘It didn’t feel right to say something, I don’t want her to think I’m some sort of weakling’.* De respondenten geven aan dat zij ook oog hebben voor de lange termijn gevolgen wat een opmerking over de hoeveelheid werk en de druk om dit op juiste wijze tot een goed einde te brengen, met zich mee zou kunnen brengen. *‘Ik wil niet dat mijn collega’s denken dat ik het allemaal niet aan zou kunnen’.* Op de vraag wat anders zou kunnen wordt als volgt gereageerd; *‘ik zou graag wat vaker met mijn leidinggevende om de tafel zitten, niet wekelijks ofzo, maar wat vaker, zodat zij weet waar ik mee bezig ben en weet hoeveel ik doe. Ik denk dat ik minder schroom voel om binnen te stappen en wat voor te leggen. Zo hoef ik ook niet alles helemaal uit te leggen’.*

**5. Resultatenanalyse.**

**5.1. Inleiding.**

‘Analyseren is de uiteenrafeling van de gegevens over een bepaald onderwerp in categorieën, het benoemen van deze categorieën met begrippen en het aanbrengen en toetsen van relaties tussen de begrippen in het licht van de probleemstelling’ (Boeije, 2005: 63). In dit hoofdstuk zal er een verbinding worden gemaakt tussen de resultaten uit het vorige hoofdstuk en empirie zoals deze in het literatuurhoofdstuk is beschreven. Deze analyse is op basis van de verschillende niveau’s gestructureerd. Op macroniveau zijn dit de maatschappelijke culturele factoren die kunnen bijdragen aan het ontstaan en de ontwikkeling van een burnout, op microniveau wordt er gekeken naar deze culturele factoren vanuit een persoonlijk oogpunt en op mesoniveau komen de culturele factoren in grote, commerciële organisaties aan bod die hierop invloed uit kunnen oefenen. Er zal allereerst een analyse worden gegeven van een burnout zoals de respondenten deze hebben ervaren, om vervolgens dit fenomeen te bekijken vanuit de verschillende niveau’s.

**5.2 Burnout.**

Volgens Maslach bestaat een burnout samenvattend uit drie elementen. Allereerst is dat emotionele uitputting. Vervolgens zou de emotionele uitputting tot gevolg hebben ‘dat zij emotioneel en cognitief afstand nemen van hun werkzaamheden en werk, vermoedelijk om op deze wijze om te kunnen gaan met de hoeveelheid werk‘ (Maslach, 2001: 403). Het derde element van een burnout zijn de gereduceerde prestaties en deze wordt beschouwd als wat complexer van aard. In sommige gevallen is het een gevolg van de emotionele uitputting of de depersonalisatie, of een combinatie van beide aspecten. Een werksituatie met overweldigende eisen die chronisch van karakter zijn, leidt tot uitputting en depersonalisatie, wat uiteindelijk het eigen gevoel van prestatie kan uithollen (Maslach, 2001: 403). In lijn met de theorie van Maslach over het fenomeen burnout zijn de respondenten het eens dat emotionele uitputting het verloop van een burnout in een stroomversnelling brengt. Deze uitputting had bij de respondenten tot gevolg dat er veel twijfel ontstond over de eigen prestaties, allereerst op professioneel gebied en tenslotte ook op persoonlijk vlak. Er ontstaat daardoor een uitholling van het beeld wat men van zichzelf had, wat uiteindelijk gereduceerde prestaties als consequentie had. Een gevoel van depersonalisatie werd niet herkend door de respondenten die aan dit onderzoek hebben meegewerkt. Er waren zelfs respondenten die spraken over zaken slecht los kunnen laten, zowel op zakelijk gebied als uiteindelijk privé. De grondslag voor de burnout waren met name een onuitputtelijke gedachtenstroom die emotionele uitputting tot gevolg had en tegelijkertijd een donker filter plaatste over het beeld van de eigen prestaties en het eigen kunnen.

**5.3 Culturele factoren op macroniveau; maatschappelijke context.**

De maatschappelijke context is in deze scriptie in drie categorieën onderverdeeld. In deze paragraaf zal allereerst de veeleisende en meerkeuzemaatschappij aan bod komen, daarna zal deze kwestie worden bekeken vanuit het oogpunt dat de groep respondenten tot de ‘entitlement generation’ behoren om vervolgens sociale vergelijking onder hoogopgeleiden onder de loep te nemen.

*5.3.1 De veeleisende en meerkeuzemaatschappij.*

‘Het zijn onweerlegbare waarheden dat de incidentie van geestesziekten steeds stijgt en dat dit komt doordat de rust is verdwenen’ (Breedveld, 2002: 7). Ook in dit onderzoek zijn deze ‘onweerlegbare waarheden’ niet verworpen. Het kan bestempeld worden als een haastig bestaan waarbij zowel zakelijk als persoonlijk veel gebeurt in weinig tijd. Een voortvloeisel hiervan is dat ‘mensen worden gedwongen om zich in een korte tijd en onder hoge druk aan steeds nieuwe omstandigheden en ideeën aan te passen. Niet iedereen beschikt over de daarvoor vereiste geestelijke rekbaarheid, maar er is geen ontkomen aan’ (Breedveld, 2002: 7).

Daarnaast is er een enorme keuzevrijheid op heel veel uiteenlopende gebieden. ‘Die vrijheid omvat partnerkeus, beroepskeus, gezinsvorm, levensbeschouwing en het naar eigen goeddunken ritualiseren van geboorte en dood’ (Breedveld, 2003: 3). Deze vrijheid wordt in zijn algemeenheid als zeer prettig ervaren; het is de emancipatie van het individu, op basis van eigen inzicht en onafhankelijk van instituten of familie. ‘Anderzijds impliceert die grotere vrijheid ook grotere verantwoordelijkheid, in de meerkeuzemaatschappij heeft men wel haast de plicht te kiezen. In het verlengde van elke keus ligt immer de plicht tot verantwoording. Wie nu faalt in professie, liefde of transactie, kan de (emotionele) schuld niet afwentelen op ongrijpbare grootheden als voorbestemming of ‘het systeem’, maar moet daarover met zichzelf in het reine zien te komen’ (Breedveld, 2003: 7).

Met name de combinatie van deze twee aspecten maakt het daadwerkelijk kiezen moeilijk. Enerzijds is er de hoge druk om te kiezen aangezien het in een kort tijdsbestek moet plaatsvinden en anderzijds is er de hoge druk om de juiste keuzes te maken, omdat bij ‘foute’ keuzes men zich alleen zichzelf de schuld kan geven. Bovendien is er nog een ander aspect die invloed heeft op het gevoel van het kiezen onder hoge druk, namelijk de impressie dat de gemaakte keuzes onomkeerbaar zijn. Wanneer eenmaal een keus is gemaakt, worden de andere opties nog altijd bekeken om deze hiermee te vergelijken om er zeker van te zijn of de genomen beslissing wel de ‘goede’ is. Dientengevolge blijft er druk bestaan ook nadat er een besluit is genomen.

*5.3.2 De entitlement generation.*

The entitlement generation is een Amerikaanse term om de generatie geboren in de jaren zeventig en begin tachtig aan te duiden. In Nederland wordt ook wel de term ‘patatgeneratie’ gebruikt. De generaties voor deze duiden de dertigers van nu als groep die op zoek is naar ‘instant gratification’. Dit beeld zou wat bijgesteld moeten worden om een aantal redenen. Allereerst bleek uit de interviews dat ze niet zozeer direct willen wat zij voor ogen hebben, maar meer álles willen wat in hun vizier ligt. Doordat er immer het gevoel bestaat, dat wanneer er een keuze moet worden gemaakt, zij tegelijkertijd andere, ook goede opties, mislopen, kan deze generatie slecht keuzes maken. De hoogconjuctuur, waarin deze groep is opgegroeid, heeft daar wel degelijk iets mee te maken. Alle keuzes waren voorhanden en zij zijn daarbij meestal onvoorwaardelijk gesteund en gestimuleerd in het ontwikkelen van hun hobby’s en talenten door hun ouders’ (Wijnants, 2008: 54). Niet alleen de maatschappij is veranderd door hogere druk en meer keuzemomenten, er is nu ook meer dan ooit een ‘competitive society’ onder dertigers. ‘Zij zijn gevormd in een periode van hoogconjuctuur eind jaren negentig en hun eisen zijn daardoor op allerlei gebieden onrealistisch hoog geworden. Dertigers van nu willen te veel dingen die niet te combineren zijn, vervolgens schieten zij voor hun gevoel tekort omdat ze hun (irreële) idealen niet bereiken’ (Wijnants, 2008: 54). Dertigers van nu hebben het ‘alles willen’- syndroom; alles het liefst tegelijkertijd.

Bovendien moet in ogenschouw worden genomen dat de generaties voor hen over meer tijd beschikten om te bereiken wat de gemiddelde hoogopgeleide dertiger van nu in een veel korter tijdsbestek behaalt. Hierdoor lijken alle grote keuzemomenten in het leven zich op hetzelfde moment aan te dienen. ‘Het zijn keuzes op biologisch, financieel en sociaal-maatschappelijk vlak die de rest van het leven kunnen bepalen, en waar daarom niet al te lichtzinnig mee omgesprongen mag worden’ (Wijnants, 2008: 13).

De bovenstaande redenen, naast dat ook de media een beeld voorschotelt wat als de ideale dertiger kan worden bestempeld, zorgt ervoor dat er veel emotionele druk ontstaat in de hoofden van de onderzochte dertigers. Deze druk vergemakkelijkt het maken van keuzes niet.

*5.3.3 Sociale vergelijking.*

Men kan zich op twee manieren sociaal vergelijken, wanneer het gaat om zelfverbetering, kijkt men naar anderen die het ‘beter doen’. Terwijl, wanneer men eigen onderzekheid wil reduceren, dan zal men zich vergelijken met mensen die ‘slechter scoren’. ‘En alhoewel iedereen van tijd tot tijd aan sociaal vergelijken doet, blinken de hoogopgeleide dertigers van nu erin uit’ (Wijnants, 2008: 75). Uit dit onderzoek kan worden opgemaakt dat de ondervraagde respondenten met name zichzelf vergelijken met anderen die in hun ogen en van buitenaf het zogenaamd maatschappelijk ‘beter doen’ dan zijzelf. Met name wordt gekeken naar de mogelijkheden van anderen om allerlei zaken, professioneel en op het vlak van het privéleven, met elkaar te kunnen combineren. Dit in tegenstelling tot hun eigen beeld van hun onvermogen om dit te bewerkstelligen. Wijnants noemt het in haar boek een wijze van zelfverbetering. In het licht van dit onderzoek wil ik het liever zelfondermijning noemen. Door van buitenaf te bepalen wie het beter heeft getroffen, daarbij niet wetend hoe diegene zich werkelijk verhoudt tot de buitenwereld en wanneer alleen de ogenschijnlijk goede kanten worden beschouwd, komt er zelf dikwijls niet bevredigend van af.

**5.4 Culturele factoren op microniveau; psychologische context.**

In dit onderzoek stonden de culturele factoren binnen een grote, commerciële organisatie die het ontstaan en de ontwikkeling van een burnout beïnvloeden, centraal. Er heeft tijdens dit onderzoek geen psychologisch proef plaatsgevonden. Ondanks dat is het van belang om een aantal karaktereigenschappen van de respondenten te benoemen, zoals de neiging tot perfectionisme, ambitieus en plichtsgetrouw van aard. Daarnaast hebben zij de behoefte om zich te bewijzen en geven daarbij hun eigen grenzen niet aan, met als gevolg dat ze meer doen dan dat zij eigenlijk kunnen.

Maar het sociaal vergelijken zoals deze in de vorige paragraaf is behandeld speelt op dit niveau ook een rol. Wanneer er sociaal wordt vergeleken op macroniveau, in een maatschappelijke context, bekijkt de persoon zichzelf en zijn of haar prestaties aan de hand van de prestaties van anderen. Op microniveau is sociaal vergelijken van belang omdat er niet meer op anonieme basis naar anderen wordt gekeken, maar er nu belang wordt gehecht aan de waarde die aan hen wordt toegekend door anderen. De eigen rol wordt onder de loep genomen, zoals anderen die zouden kunnen zien. Hierover wordt niet gesproken met anderen en dit speelt zich af in de eigen gedachtenstroom. Wanneer een burnout zijn intrede heeft gedaan, dan worden de gedachten die anderen zouden hebben verbonden aan deze persoon en diens prestaties, steeds negatiever van karakter.

**5.5 Culturele factoren op mesoniveau; organisatiewetenschappelijke context.**

Op dit niveau, waarbij de analyse van het fenomeen burnout in een organisatiewetenschappelijke context wordt geplaatst, wordt er wederom een tweeledige onderverdeling gemaakt. De eerste richt zich op de cultuur binnen grote, commerciële organisaties en de tweede heeft als focus de wijze van leiderschap en begeleiding.

*5.5.1 Cultuur en grote, commerciële organisaties.*

‘Cultuur is een collectieve mentaliteit die zichtbaar wordt in bepaalde, algemeen geaccepteerde wijzen van handelen, soms leidend tot een gestandaardiseerde aanpak van vraagstukken’ (v.d. Krogt, 1995: 56). Deze ‘consensus van perceptie’ (v.d. Krogt, 1995: 57) oftewel een overeenstemming van betekenisgeving speelt vanzelfsprekend ook een rol in grote organisaties met een winstoogmerk. De organisatiecultuur kan worden beschouwd ‘als een kader voor het gedrag en de besluitvorming van werknemers, die hun acties stuurt in de richting van verwezelijking van de organisatiedoelen’ (Stoner, 1996: 145). Volgens de bevraagde respondenten is dit dan ook het geval. Wanneer men werkzaam is in een grote, commerciële organisatie is het uiteindelijke doel het behalen van de beoogde winst en de activiteiten van de werknemers zijn daar dan ook op gericht. De consequentie hiervan is dat de druk om de vooropgestelde targets te realiseren ook als hoog wordt ervaren. De schijnbare tegenstrijdigheid ligt hier in het feit dat dit door de respondenten over het algemeen als prettig wordt ervaren. Pas wanneer de hoge druk tot gevolg heeft dat er geen overzicht meer is in de eigen werkzaamheden, dan transformeert deze naar onhoudbare druk, die invloed lijkt te hebben op het ontstaan en de ontwikkeling van een burnout.

*5.5.2 Leiderschap en begeleiding.*

In het literatuuronderzoek zijn er vier leiderschapstijlen uiteengezet. Het tabel op hieronder zal deze nogmaals verduidelijken.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ondersteunend leiderschapsgedrag | **Stijl 3 – Motiveren**  Veel ondersteunen & weinig sturen. | **Stijl 2 – Coachen**  Veel ondersteunen & veel sturen. |
| **Stijl 4 – Delegeren**  Weinig ondersteunen & weinig sturen. | **Stijl 1 – Instrueren**  Weinig ondersteunen & veel sturen. |
| Sturend leiderschapsgedrag | |

laag hoog

In dit onderzoek zijn er enkel twee leiderschapstijlen ter sprake gekomen. Allereerst het zeer sturende en weinig ondersteunende leiderschapsgedrag van het instrueren. Ten tweede is dat het leiderschapsgedrag wat zowel weinig sturend als weinig ondersteunend is.

Bij de eerste leiderschapstijl van instrueren is de bepalende rol weggelegd bij de leidinggevende, deze legt vast op welke wijze er besluiten worden genomen, problemen worden opgelost en hoe dit wordt medegedeeld aan de werknemer. Bovendien heeft dit type leidinggevende een controlerende manier van doen en wordt er toezicht gehouden op de uit te voeren taken van de werknemer. In dit onderzoek draait het om hoogopgeleide dertigers die op hoog niveau zijn onderricht in de door hen uitgevoerde professie. De leiderschapsstijl van instrueren wordt door de respondenten aan wie in deze trant is leidinggegeven, dan ook als niet motiverend ervaren. Eerder werd het ervaren als een gebrek in vertrouwen, soms zelfs als wantrouwen in hun kennis en vaardigheden op het eigen werkterrein. De feedback lijkt weinig opbouwend van karakter en het gegeven commentaar en de vorm waarin dit werd gegoten, brengt uitholling van zelfbeeld en eigenwaarde met zich mee. Bovendien lijkt er bij deze leiderschapsstijl niet de ruimte te zijn dit ter sprake te brengen, mede omdat de leidinggevenden in kwestie zich op hoog niveau in de organisatie bevinden, waardoor zij onaantastbaar lijken te zijn.

De tweede en laatste leiderschapstijl die in dit onderzoek werd beschreven, is delegeren, de vierde stijl in de tabel. Hierbij wordt gesproken over weinig ondersteunend en weinig sturend leiderschapsgedrag. ‘De leidinggevende bespreekt een bepaald besluit of probleem met de medewerker en laat vervolgens de beslissing en/of oplossing geheel aan hem over’ (ten Bos, 2006: 42). De vrijheid van het maken van besluiten en de manier waarop problemen worden opgelost staat in deze stijl centraal. Hieruit spreekt, volgens de respondenten, een blijk van waardering en het vertrouwen in de kennis en vaardigheden van de medewerker. Dit wordt over het algemeen als zeer prettig ervaren en werkt in zekere zin motiverend. Echter in dit onderzoek blijkt juist daar het gevaar te schuilen. Door het gevoel van vrijheid en je eigen zaken te runnen, lijkt ook de mogelijkheid om onduidelijkheden te verifiëren of over moeilijkheden vragen te stellen, kleiner te zijn. Er lijkt in eerste instantie wel een vorm van coaching en feedback te zijn, maar deze kan worden beschouwd als summier en met weinig diepgang, om vervolgens weer uit elkaar te gaan en zich wederom bezig te houden met de eigen taken. Hier zou nogmaals een gebrek aan openheid kunnen worden opgemerkt. Dit gebrek vindt zijn oorsprong in twee achterliggende oorzaken. Ten eerste wordt er rekening gehouden met de langere termijn gevolgen die een gedachtewisseling met de leidinggevende over de hoeveelheid werk en de druk om dit op juiste wijze tot een goed einde te brengen, met zich mee zou kunnen brengen. Voorts kan worden gesteld dat ook het beeld, wat anderen van hen hebben in de organisatie en de wijze waarop zij hun werkzaamheden verrichten, schade zou kunnen oplopen, wanneer er een dusdanig gesprek zou worden gevoerd. Dit altezamen heeft als gevolg dat langzaam maar zeker de leidinggevende geen zicht meer heeft op de hoeveelheid aan bezigheden die de werknemer heeft. Wanneer de hoge druk dan omslaat in onhoudbare druk voor deze werknemer, is er in eerste instantie niet de openheid of het gevoel dat hier openlijk over kan worden gesproken.

**5.6 Een combinatie van culturele factoren.**

De dertigers van nu worden als generatie herhaaldelijk beschreven als een groep die alleen op zoek zijn naar plezier op het moment zelf, een generatie die zich richt op wat zij willen en daar dan direct beschikking over willen hebben. Uit dit onderzoek blijkt, volgens de betrokkenen, dat daar een iets genuanceerder beeld over moet worden gecreëerd. Het is niet zozeer dat zij onmiddellijk willen wat zij in hun vizier hebben, maar dat zij alles tegelijkertijd willen. Het maken van keuzes wordt hierdoor bemoeilijkt. Bovendien heeft deze generatie het idee dat wanneer er eenmaal een keuze is gemaakt, zij andere opties naast zich neerleggen en derhalve zaken mislopen. De tijd van hoogconjunctuur heeft hieraan bijgedragen; deze groepering heeft hierdoor onrealistisch hoge verwachtingen en wil bezigheden met elkaar combineren die simpelweg niet te combineren zijn. Hierdoor ontstaat er al snel een gevoel van falen. Daarnaast lijken alle grote keuzemomenten voor deze generatie zich op hetzelfde moment aan te dienen en voor de dertigers van nu die niet willen of kunnen kiezen, kan dit tot gevolg hebben dat het druk wordt in eigen hoofd. De veeleisende en meerkeuzemaatschappij waarin zij leven lijkt dit te versterken. Keuzes moeten er nu eenmaal gemaakt worden, en doordat de maatschappij als gehaast bestempeld kan worden, moet dit in een kort tijdsbestek. De gemaakte keuzes lijken overigens ook onomkeerbaar, dus eenmaal gekozen is dat het pad wat gevolgd ‘moet’ worden. Bij ‘foute’ keuzes is het simpelweg je eigen schuld en is deze niet af te wentelen naar het systeem, welke deze ook is. Tevens lijkt het eigen leven, als gevolg van de gemaakte keuzes, onophoudelijk gestaafd te worden aan dat van anderen, die zowel in dezelfde leeftijdscategorie vallen als op hetzelfde niveau verkeren. Dit sociaal vergelijken gebeurt aan de hand van wat Wijnants zelfverbetering, maar wat in deze analyse als zelfondermijning wordt omschreven. Er wordt hierbij gekeken naar anderen die het zogenaamd maatschappelijk beter doen en veel bezigheden met elkaar wél lijken te kunnen combineren. Deze diagnose wordt van buitenaf gesteld, zonder de realiteit werkelijk te kennen. Bij een vergelijking maken met iemand die alles beter voor elkaar lijkt te hebben, komt niemand er goed van af, omdat iedereen een besef heeft van de eigen realiteit. Wederom is daar een gevoel van falen, die een emotionele druk met zich mee kan brengen.

Ook in het werkzame leven, binnen de organisatie, worden de eigen positie en de onderlinge verhoudingen onder de loep genomen. Het wordt belangrijk geacht wat hun leidinggevende en de mensen die met en voor hun werken van hen vinden. Hun persoonskenmerken als de neiging tot perfectionisme, ambitieus en plichtsgetrouw van aard, de behoefte om zich te bewijzen en het daardoor slecht nee kunnen zeggen, lijken dit te versterken. In dit onderzoek zijn twee stijlen van leiderschap benoemd, die van het instrueren en delegeren. Instrueren is veel sturend en weinig ondersteunend en wordt niet als motiverend ervaren. De leidinggevende deelt de uit te voeren taken mede en controleert het hele proces. Van feedback is er volgens de betrokken respondenten geen sprake, het wordt eerder beschouwd als negatief commentaar zonder dat daarin opbouwende elementen zijn verweven. Hieruit spreekt voor hen een gevoel van wantrouwen ten aanzien van hun kennis en vaardigheden op het terrein waarin zij werkzaam zijn. Voor mensen die het van belang achten wat anderen van hen vinden, weegt dit zwaar op hun gemoed. Bovendien lijkt er bij deze wijze van leidinggeven ook niet de openheid te zijn om dit te kunen bespreken, zowel door de wijze van leidinggeven als het gevoel van de betrokken respondenten dat de leidinggevende onaantastbaar binnen de organisatie lijkt te zijn. De tweede leiderschapsstijl die in dit onderzoek door de respondenten is besproken, is delegeren. Bij delegeren is er zowel sprake van weinig sturing en weinig ondersteuning. Deze stijl van leidinggeven wordt als prettig ervaren en hieruit spreekt een blijk van vertrouwen en waardering in de kennis en vaardigheden op het vlak van de uit te voeren werkzaamheden. Bovendien geeft deze manier van leidinggeven de vrijheid bij de respondenten om eigen beslissingen te maken en problemen zelf op te lossen. Deze vrijheid lijkt echter wel degelijk een keerzijde te hebben. Allereerst, zoals het ook is beschreven in de maatschappelijke context, kan de vrijheid om eigen besluiten te maken ook lastig zijn, omdat de andere opties in ogenschouw blijven. Bovendien is het zo dat wanneer men een misstap is begaan, er geen anderen of andere factoren zijn, waarop de schuld afgewenteld kan worden. Daarnaast lijkt het gevoel van vrijheid om eigen besluiten te maken en problemen zelf op te lossen, de mogelijkheden te verkleinen om bij moeilijkheden zaken te verifiëren of te bevragen. Hierdoor lijkt de leidinggevende, langzaam maar zeker, steeds meer een minder duidelijk beeld te krijgen van de werkzaamheden van zijn of haar werknemer. Er lijkt in eerste instantie wel een vorm van coaching en feedback te zijn, maar deze kan worden beschouwd als summier en met weinig diepgang, om vervolgens weer uit elkaar te gaan en zich wederom bezig te houden met de eigen bezigheden. Ook bij deze leiderschapsstijl lijkt er in de gevallen van de respondenten een gebrek aan openheid. Allereerst omdat er waarde wordt gehecht aan wat de leidinggevende vindt en door aan te geven dat men aan zijn of haar taks zit, wordt het beeld wat men zou hebben in hun ogen verstoort. Bovendien behouden de respondenten de lange termijn gevolgen die een dusdanige opmerking met zich mee zou kunnen brengen in het achterhoofd.

De hierboven beschreven manieren van leiderschap vinden plaats in lijn met de cultuur van een grote, commerciële organisatie. Dat wil zeggen dat onder het leiderschap van zowel instrueren als delegeren de uit te voeren werkzaamheden onder hoge druk moeten worden bewerkstelligd om de organisatiedoelstellingen, die een winstoogmerk hebben, te behalen. In zijn algemeenheid wordt die druk als prettig ervaren, het bereiken van targets en de eigen doeleinden bereiken zien de respondenten enerverend. Echter bij de leiderschapsstijl van instrueren lijkt men nooit te kunnen voldoen aan de hoge prestatieverwachtingen van de leidinggevende, met als gevolg dat de betrokken respondenten het sentiment hebben constant te falen in hun, voor hen opgezette taken. Als de leidinggevende de taken delegeert, is dit niet het geval totdat men op moeilijkheden stuit. Op dat moment is er niet de openheid om te bespreken hoe zaken in juiste banen te laten verlopen en kan de gebruikelijke hoge druk transformeren in een onhoudbare druk, met als gevolg dat ‘het druk wordt in het eigen hoofd’. Met andere woorden vloeit hieruit emotionele druk.

Bij de respondenten bleek dat emotionele druk leidde tot een onuitputtelijke gedachtenstroom over zichzelf, hun rol en hun prestaties in de organisatie en hoe deze werden beschouwd door anderen binnen hun organisatie. Deze sijpelde door in hun privéleven. Ook op dat terrein werd er gekeken naar hoe zij zich verhouden tot hun leeftijdsgenoten op hun niveau. Deze onuitputtelijke gedachtenstroom had als gevolg dat er een emotionele uitputting ontwikkelde en een donker filter op hun eigenwaarde werd geplaatst. Er ontstond een uitholling van het zelfbeeld. Volgens de respondenten, en niet in lijn met de theorie van Maslach, was dit niet door depersonalisatie, maar waarschijnlijk eerder door het slecht kunnen loslaten van diens werkzaamheden, taken en positie zowel binnen de organisatie als in maatschappelijke context.

**6. Conclusie.**

Een burnout kan het gevolg zijn van vele zaken, uiteenlopende omstandigheden en verschillende achtergronden. Echter, in dit onderzoek is er met name gezocht naar de culturele factoren die een invloed kunnen hebben op het ontstaan en de ontwikkeling van een burnout. De centrale vraagstelling van dit onderzoek was daarom ook *welke culturele factoren, in grote, commerciële organisaties hebben volgens de betrokkenen invloed op het ontstaan en de ontwikkeling van een burnout bij haar hoogopgeleide werknemers in de leeftijdscategorie 30 tot 40 jaar?*

Om deze onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is er een onderverdeling van culturele factoren gemaakt op drie verschillende niveau’s; op macro-, micro- en mesoniveau. Deze niveau’s plaatsen het fenomeen burnout in een bredere context. Op macroniveau zijn dit de maatschappelijke culturele factoren die kunnen bijdragen aan het ontstaan en de ontwikkeling van een burnout, op microniveau wordt er gekeken naar deze culturele factoren in een psychologische context. Op mesoniveau komen de culturele factoren in grote, commerciële organisaties aan bod. In dit hoofdstuk zullen de verschillende niveau’s worden besproken om tenslotte in te gaan op de hoofdvraag.

In de maatschappelijke context kan worden gesteld dat de ‘entitlement generation’ de instelling heeft om alles tegelijkertijd te willen, waardoor het maken van keuzes niet gemakkelijker wordt. Bovendien lijken de gemaakte keuzes onomkeerbaar en lijkt deze generatie niet te willen kiezen omdat zij bang zijn andere opties mis te lopen. De tijd van hoogconjunctuur waardoor zij zijn gevormd, draagt hier aan bij, omdat de dertigers van nu daardoor onrealistische hoge verwachtingen hebben en niet met elkaar verenigbare bezigheden wil combineren. In een maatschappij met veel keuzemogelijkheden lijken bovendien alle grote keuzemomenten voor deze generatie zich op hetzelfde moment aan te dienen. Voor de dertigers van nu die niet willen of kunnen kiezen, kan dit tot gevolg hebben dat het druk wordt in eigen hoofd. Keuzes moeten er nu eenmaal gemaakt worden en doordat de maatschappij ook als gehaast bestempeld kan worden, moet dit in een kort tijdsbestek. Eenmaal gekozen voor een bepaalde richting, is dat het pad wat gevolgd ‘moet’ worden. Bij ‘foute’ keuzes is het simpelweg je eigen schuld en is deze niet af te wentelen op traditie, instituten of familie. Daarnaast lijkt het eigen leven, als gevolg van de gemaakte keuzes, onophoudelijk gestaafd te worden aan dat van anderen, die zowel in dezelfde leeftijdscategorie vallen als op hetzelfde niveau verkeren. Er wordt hierbij gekeken naar anderen die het zogenaamd maatschappelijk beter doen en veel bezigheden met elkaar wél lijken te kunnen combineren. Deze diagnose wordt van buitenaf gesteld, zonder de realiteit werkelijk te kennen. Bij dit vergelijk komt de eigenwaarde over het algemeen in het geding, omdat er een besef is van de eigen realiteit in zijn gehele volledigheid. Dit heeft als gevolg dat er een gevoel van falen kan ontstaan, wat een emotionele druk met zich mee kan brengen.

In de psychologische context spelen allereerst de karaktereigenschappen een rol. In dit onderzoek bleek het te gaan om de neiging tot perfectionisme, ambitie en plichtsgetrouw van aard, de behoefte om zich te bewijzen en het daardoor slecht nee te kunnen zeggen. Maar als culturele factor kan worden aangemerkt het sociaal vergelijken op microniveau. Hierbij wordt er belang gehecht aan de waarde die aan hen wordt toegekend door anderen. De eigen rol wordt onder de loep genomen, zoals anderen die zouden kunnen zien. Hierover wordt niet gesproken met anderen en dit speelt zich af in de eigen gedachtenstroom.

Wanneer er wordt gekeken naar de organisatiewetenschappelijke culturele factoren, is er allereerst de cultuur van een grote, commerciële organisatie met een winstoogmerk. De doelstellingen van een dusdanige onderneming is ingebed in de cultuur en wordt een onderdeel van de collectieve mentaliteit en identiteit. Dit betekent dat er een hoge druk bestaat om te presteren om de eigen targets te behalen om zo deze bedrijfsdoelstellingen te bewerkstelligen. Daarnaast zijn er in dit onderzoek twee leiderschapstijlen besproken die een effect op de respondenten hebben gehad. Bij de leiderschapsstijl van instrueren lijken zij nooit te kunnen voldoen aan de prestatieverwachtingen die hun leidinggevende van hun hebben. Uit deze stijl spreekt een gebrek aan vertrouwen ten aanzien van hun kennis en vaardigheden op het terrein waarin zij werkzaam zijn. Van feedback is er volgens de betrokken respondenten geen sprake, het wordt eerder beschouwd als negatief commentaar. Moeilijkheden lijken niet bespreekbaar, allereerst door de wijze van leiderschap en bovendien lijkt de leidinggevende onaantastbaar door zijn of haar functie binnen de organisatie. Bij delegeren krijgen zij juist heel veel vrijheid ten aanzien van het nemen van besluiten en het oplossen van problemen. Ondanks dat deze manier van leidinggeven als zeer prettig wordt ervaren, heeft deze ook een keerzijde. Door het gevoel van vrijheid en je eigen zaken te (moeten) runnen, lijkt ook de mogelijkheid om onduidelijkheden te verifiëren of over moeilijkheden vragen te stellen, kleiner te zijn. Feedback en coaching kan worden beschreven als summier en met weinig diepgang. Ook hier is een gebrek aan openheid te bemerken, die zijn oorsprong vindt in twee achterliggende oorzaken. Ten eerste wordt er rekening gehouden met de langere termijn gevolgen die een gedachtewisseling met de leidinggevende hierover met zich mee zouden kunnen brengen. Ten tweede kan worden gesteld dat ook het beeld wat anderen van hun hebben in de organisatie en de wijze waarop zij hun werkzaamheden verrichten schade zou kunnen oplopen, wanneer dit zou worden besproken. Wanneer er geen overzicht meer is in de eigen werkzaamheden, kan de hoge druk die is ingeweven in de bedrijfscultuur van een grote, commerciële organisatie, zich transformeren naar onhoudbare en emotionele druk. Men heeft dan niet de impressie dat ook dit bespreekbaar is.

Om de centrale vraagstelling te kunnen beantwoorden moeten de verschillende contexten met elkaar verbonden worden. Allereerst is er een onophoudelijke hoge druk voor de dertigers van nu die werkzaam zijn in een grote, commerciële organisaties met een winstoogmerk, zowel op zakelijk als op persoonlijk vlak. Professioneel gezien is deze te vinden in de hoge prestatieverwachtingen die ingebed zijn in de cultuur van een dusdanige onderneming om de gestelde doelstellingen te behalen. Op het vlak van het privéleven zijn er in deze veeleisende en meerkeuzemaatschappij een enorm aantal keuzemomenten, verschillend van importantie, die gemaakt kunnen en soms moeten worden door deze generatie, bovendien moet dit gebeuren in een kort tijdsbestek doordat het hedendaagse leven als gehaast kan worden omschreven. De hoge druk wordt in het zakelijke domein niet per definitie als onprettig ervaren, maar keuzes maken in zijn algemeenheid wordt door de dertigers van nu als lastig gevonden. Zij willen, zoals al op de vorige pagina is aangegeven, alles tegelijkertijd en hebben doordat zij gevormd zijn door de hoogconjunctuur vaak onrealistische hoge verwachtingen. Daarnaast hebben zij het gevoel dat gemaakte keuzes onomkeerbaar zijn en dat zij andere, ook goede opties mislopen. De schuld voor ‘foute keuzes’ is niet op een ander af te wentelen en de (emotionele) schuld komt dus ook op de eigen conto te staan. Hierdoor kan er een gevoel van falen ontstaan, met als gevolg emotionele druk.

Ook sociaal vergelijken gebeurt zowel in het werkzame leven als privé. Er wordt hierbij gekeken naar anderen die het ‘beter doen’ en veel bezigheden met elkaar wél lijken te kunnen combineren. Bij dit vergelijk komt de eigenwaarde over het algemeen in het geding, omdat er een besef is van de eigen realiteit in zijn geheel en de anderen worden bekeken van buitenaf zonder diens complete werkelijkheid te kennen. Dit heeft als gevolg dat er een gevoel van falen kan ontstaan, wat een emotionele druk met zich mee kan brengen. Werktechnisch gebeurt ditzelfde mechanisme op microniveau, met andere woorden wordt er veel waarde gehecht aan wat anderen van hen denken, evenzeer over hun persoon als hun prestaties binnen de organisatie. Dit brengt bij de verschillende leiderschapsstijlen andere implicaties met zich mee. Bij instrueren is het zelfbeeld en de eigenwaarde op een laag niveau, althans bij de desbetreffende respondenten. Deze manier van leidinggeven wordt beschouwd als een gebrek in vertrouwen in eigen kennis en vaardigheden, daarom zou de leidinggevende minitieus toezicht behouden of de taken wel op de juiste wijze worden uitgevoerd. Moeilijkheden of ongenoegen lijken onmogelijk bespreekbaar. Wanneer men door een leidinggevende is aangestuurd die de delegerende leiderschapsstijl eigen heeft gemaakt, is dit niet het geval. Het gevoel van vrijheid is juist een blijk van vertrouwen en waardering, echter door zelf beslissingen te moeten maken en daardoor zelf verantwoordelijk te zijn, werkt dit, wanneer er moeilijkheden worden ervaren, verlammend. Er leeft bij de betrokken respondenten niet het gevoel dat dit in alle openheid kan worden besproken omdat het beeld wat men van hun heeft dan wellicht kan worden beschadigd. Bovendien hebben zij de impressie dat aan een dusdanige gedachtenwisseling ook lange termijn gevolgen kunnen kleven. De karaktereigenschappen zoals de neiging tot perfectionisme, ambitieus, plichtsgetrouw, de behoefte om zich te bewijzen en slecht nee te kunnen zeggen, maken deze omstandigheden gecompliceerder.

Samenvattend kan worden gesteld dat door de maatschappelijke factoren de dertigers van nu het maken van keuzes als lastig ervaren, mede omdat het in een kort tijdsbestek moet, onder hoge druk en het onomkeerbaar lijkt te zijn. Bovendien is het je eigen schuld wanneer een bepaalde optie ‘slecht’ uitgepakt. Het waardeoordeel van het eigen leven en eigen prestaties wordt zowel gevonden door hoe zij zichzelf verhouden tot anderen en door af te wegen hoe anderen in hun organisaties henzelf en hun prestaties beoordelen. Hierdoor kan emotionele druk ontstaan. Dit beeld van de eigenwaarde is ook afhankelijk van de wijze waarop er leiding wordt gegeven binnen een grote, commerciële organisatie met een winstoogmerk, waardoor de druk wordt verhoogd. Bij instrueren ontstaat er het idee dat zij niet kunnen voldoen aan de prestatieverwachtingen, bij delegeren betekent vrijheid ook meer verantwoordelijkheid. In beide gevallen is er niet de openheid om moeilijkheden te bespreken om de in dit hoofdstuk besproken redenen. Het gebrek aan openheid kan ook als gevolg hebben dat de emotionele druk toeneemt. Hierdoor ontstaat er een onuitputtelijke gedachtenstroom over zichzelf, hun rol en hun prestaties in de organisatie en hoe deze worden beschouwd door anderen binnen hun organisatie, maar ook neemt deze denkwijze langzaam maar zaker een plaats in hun privéleven. Er wordt nagegaan hoe zij zich verhouden tot hun leeftijdsgenoten op hun niveau. Deze onuitputtelijke gedachtenstroom had als gevolg dat er een emotionele uitputting ontwikkelde en het zelfbeeld verslechterde. Dit kwam mede door het slecht kunnen loslaten van bezigheden die zich zowel op professioneel als persoonlijk gebied afspeelden. Deze culturele factoren hebben een invloed op het ontstaan en de ontwikkeling van een burnout.

**Bronnen.**

*Wetenschappelijke Artikelen.*

Graham, L.N. (2009), *Is Employee Personality More Important than Perceived Leadership for the Development of Burnout and Efficacy?*, Universiteit Utrecht.

Maslach, C., W.B. Schaufeli, M.P. Leiter (2001), *Jobburnout,* Universiteit Utrecht.

Martin, J., (2004). Organizational Culture, in: *Research Paper No. 1847,* Stanford Graduate School of Business.

*Boeken.*

Yanow, D. ( 1996 ), *How Does a Policy Mean? Interpreting Policy and Organizational Actions,* Georgetown University Press, Washington D.C.

Van der Krogt, Dr. Th.P.W.M., en Prof. Dr. C.W. Vroom (1995), *Organisatie is beweging*, Lemma, Utrecht.

Robbins, S.P. (2002), *Gedrag in organisaties*, Pearson Education Benelux, Amsterdam.

Wijnants, N. (2008), *Het dertigersdilemma*, Bert Bakker, Amsterdam.

Stoner, J.A.F, R. Edward Freeman, D.R. Gilbert jr. (1996), *Management (zesde editie)*, Academic Service, Schoonhoven.

Boeije, H. (2005), *Analyseren in kwalitatief onderzoek*, BoomOnderwijs.

Tsoukas, H., en C. Knudsen (2003), *The Oxford handbook of organization theory*, Oxford University Press, Oxford.

Ten Bos, Prof. Dr. R. en Drs. M.A.J.W. van der Ham (2006), *De Manager*, Reed Business Information B.V., ’s-Gravenhage.

*Internet.*

Website Sociaal Plan Bureau – d.d. 25-01-2010:

Breedveld, K., A. Van den Broek (2002) *De veeleisende samenleving*.

http://www.scp.nl/dsresource?objectid=21076&type=org

Website Sociaal Plan Bureau – d.d. 25-01-2010:

Breedveld, K., A. Van den Broek (2003) *De meerkeuzemaatschappij*.

<http://www.scp.nl/dsresource?objectid=21028&type=org>

**Bijlage ‘Food for thought’.**

In het wetenschapskatern van de Volkskrant, d.d. 24 april 2010, stond een artikel over een proefschrift waarin er aandacht wordt besteed aan inspirerend en spiritueel leiderschap. Dit proefschrift door Dr. M.M.A. de Valk is niet meegenomen in dit onderzoek, maar geeft wel ‘food for thought’. Onder dit artikel, van de Erasmus Universiteit, staat de summary van zijn proefschrift.

**Minder kans op burnout bij persoonlijk leiderschap**

**Als er in een gezonde organisatie voldoende aandacht wordt besteed aan inspirerend en spiritueel leiderschap (samengevat als Human Being Management) kan uitval door burnout en stressklachten worden voorkomen. Dit stelt Maurice de Valk in zijn proefschrift  *De kwaliteit van de Balans van Leven en werk - De betekenis van waarden in WelZijns management.* Ook aandacht voor zingeving en zelfontplooiing is essentieel. De Valk promoveert op donderdag 22 april 2010 aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.**

Als zowel het individuele als collectieve welzijn van mensen voldoende aandacht krijgt en er heldere doelen worden gesteld binnen een organisatie, ontstaat er een goede balans in werk en leven en kan burnout (en langdurige uitval ten gevolge hiervan) voorkomen worden.   
  
Voor zijn thesis deed De Valk aan de hand van diverse casestudies onderzoek naar de effectiviteit van de verschillende vormen van bedrijfsgezondheidszorg. Door waarden gedreven leiderschap, teamspirit en zingeving leveren een positieve bijdrage aan de productiviteit en effectiviteit van het bedrijf of organisatie, omdat hiermee het plezier in werk en het lerend vermogen toeneemt. Persoonlijk leiderschap is niet alleen voor de individuele werknemer een belangrijke vitaliserende factor maar ook voor een bedrijf en organisatie.   
  
Ook besteedt De Valk aandacht aan de kans op het krijgen van een burnout binnen diverse risicovolle beroepen (onderwijs en zorg). Hij doet beleidsaanbevelingen voor primaire preventie en evalueert diverse remedies (i.e. stress- en zelfmanagement geëvalueerd). Van het proefschrift verschijnt een handelseditie bij Uitgeverij Quist.

(http://www.eur.nl/nieuws/detail/article/19026/)

**Summary - Quality of the Work Life Balance : The importance of values in Well-Being Management**.

Dr. M.M.A. de Valk – Erasmus Universiteit.   
  
**Summary**   
  
The literature provides us with numerous possible diagnostic methods and solutions for the burnout issue; however the actual effectiveness of these interventions is low. The problem demands a multidisciplinary approach on both the individual level, focusing on the elimination of stress factors (e.g. reducing workload and work intensity), and on the organizational level (e.g. adaptation of structures, style of leadership and management, development of quality system models based on values). The example in this thesis of an intervention program within a group of physicians that concentrates on building up personal resources with the help a multidisciplinary team of trainers shows that even this can make a huge difference. The combination of such programs, with the emphasis on a structural and organizational level to improve working conditions and to increase the levels of control, can be effective in preventing and curing burnout. Additionally, human being management and focusing on values in a leaderships program (as case described in the introduction of this thesis) addresses another important issue: To consider the human being also in a spiritual context as part of greater concept and as a whole entity. To incorporate his/her personal goals, values, beliefs, and motivations. The philosophical point of view that is adopted in several self-management classes to discuss issues concerning the meaning of life is also necessary to treat burnout. Burnout is not only a recognized occupational disease it is also a matter of motivation and losing a sense of one’s meaning in work, and therefore it is not enough to deal exclusively with stress tolerance practices in these programs. It was out of the scope of this thesis to provide an extensive recommendation for a burnout prevention program. We also looked at the role of the occupational physician toward treating burnout being the core professional concerning labor and health with one of his/her main responsibilities being the prevention of occupational diseases: A case regarding burnout treatment where the specific role of the occupational physician is described being positioned in an internal or external service is remarkable. Especially, in the Netherlands, where every employee should have his own occupational physician, this role could be very significant. Nevertheless the service being internal or external to an organization seems to be a key factor. External services seem to delay the time of recovery significant.   
It was observed once more that too many activities of the occupational physician are concentrated on sick leave consultation, while actually the anticipation on possible sick leave should be his primary focus (primary prevention). It is the responsibility of the occupational physician together with the management to develop and run screening programs that detect the first symptoms of burnout or other work-related diseases in order to prevent sickness absence due to these diseases or disorders. This leads to lower sick leave on the long term.   
**‘Small is beautiful’** might be the ultimate conclusion of this thesis. Working on a small scale is better for the occupational health professional and better for the patient. Keeping a sharp eye on the human being behind the worker is a recommendation of this thesis. As burnout is not a medical condition, burnout should be addressed on a higher level of professional competence. The entity body, mind and soul has to be addressed at the same time. A new paradigm would be to educate doctors (and other health-professionals) who can discriminate causes of burnout. A high sense of responsibility in the mind, heart and soul for the patient as a whole is essential. Spirituality and self-management on all (micro- meso- and macro) levels with a learning orientation and goal orientation seem to be under appreciated in Western working circumstances which are focused on the a ‘Human Resource and Human Capital’ approach. Human Being Management should encounter this, protected by all stakeholders.   
  
In this thesis we emphasize on the spiritual (meaning – motivation – a sense of being - values) factor into the workplace in addition to a focus on competence and skills to create a healthy atmosphere to prevent sick leave and gain better results from the workforce.   
A Human Being Management surrounding and self-management is recommended in the prevention op professionals suffering from stress and burnout. To cure people from burnout a small scaled occupational health care service and professionals with a multidimensional approach and knowledge of the whole human being (values, beliefs) are needed, who are dedicated and who are able to intervene with compassion.   
Attention, being there and communication are vital elements in this approach. Further research and evaluation of successful human being management cases is required to conclude whether this approach gives the ultimate answer to reduce sickness (sick leave) in organizations.