



# Burn-out

---

Een kwalitatief onderzoek naar de samenhang tussen persoonlijke, organisatorische en maatschappelijke factoren bij de ontwikkeling van burn-out in commerciële organisaties bij haar hoogopgeleide werknemers in de leeftijdscategorie 30 tot 40 jaar.

Anne A.E. Giesen





# Burn-out

---

Een kwalitatief onderzoek naar de samenhang tussen persoonlijke, organisatorische en maatschappelijke factoren bij de ontwikkeling van burn-out in commerciële organisaties bij haar hoogopgeleide werknemers in de leeftijdscategorie 30 tot 40 jaar.

Naam: Anne A.E. Giesen

Studentnummer: 9809546

Instelling: Universiteit Utrecht

Faculteit Recht, Economie, Bestuur & Organisatie

Departement Utrechtse School voor Bestuurs- en Organizationalwetenschap

Master: Strategisch Human Resource Management

Begeleidster U.U.: Drs. M. Dortants

Datum: 9 mei 2011





**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

Voor u ligt mijn scriptie ter afronding van de master Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht. Dit is het resultaat van maanden lang onderzoek naar de samenhang tussen persoonlijke, organisatorische en maatschappelijke factoren die invloed hebben op de ontwikkeling van burn-out in commerciële organisaties bij haar hoogopgeleide werknemers in de leeftijdscategorie 30 tot 40 jaar. De interesse in dit verschijnsel is ontstaan doordat burn-out steeds vaker in mijn eigen omgeving voorkwam. Ik heb me daarom ook de afgelopen maanden met belangstelling, verwondering, consideratie en veel inzet bezig gehouden met dit fenomeen. Gedurende het gehele proces was er een spanningsveld tussen de afstand van een onderzoeker en de wil om te diep en te breed het onderzoeksveld te benaderen. Echter, in mijn optiek, juist door de grenzen op te zoeken, het onderzoek meerdere malen bij te stellen en opnieuw te begrenzen, is het gelukt het onderzoek voldoende af te bakenen. Ik heb geprobeerd voortdurend reflexief te blijven, de gemaakte stappen onder de loep te nemen en uiteindelijk kan ik stellen dat ik hierin ben geslaagd, wat het resultaat enkel ten goede is gekomen.

Voordat de inhoud van het onderzoek aan bod zal komen, is het op zijn plaats om een aantal mensen te bedanken die mij behulpzaam zijn geweest in het gehele proces van onderzoeken en dat zijn er nogal wat in mijn geval.





Ten eerste de mensen die bereid zijn geweest zich te laten interviewen over een lastig en persoonlijk onderwerp. Jullie hebben je bloot gegeven over wat jullie diep heeft geraakt; ik ben me er volledig van bewust dat dit niet makkelijk moet zijn geweest en mijn dank is daarom ook zeer groot! Ook de overige respondenten wil ik danken voor hun tijd en medewerking, zonder jullie was dit niet mogelijk geweest.

Bovendien wil ik een woord van dank richten aan mijn begeleidster vanuit het departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap van de Universiteit Utrecht. Ik was opgetogen om wederom te horen dat u mij ging begeleiden, omdat ik dit tijdens het onderzoek en het schrijven van mijn bachelorscriptie als zeer prettig en waardevol heb ervaren. Dat gevoel is bij deze masterthesis zelfs versterkt! Omdat dit onderzoek niet heeft plaatsgevonden binnen één organisatie, bent u voor mij een essentiële houvast geweest in het soms chaotische en verwarrende onderzoeksproces. U heeft bovendien altijd op positieve wijze zeer bruikbare feedback gegeven en u kunt naar mijn mening buiten de gebaande paden denken; een zeer prettige eigenschap wanneer er met mij wordt samengewerkt!

Daarnaast wil ik mijn familie, mijn vrienden en mijn club bedanken, zij hebben het de afgelopen tijd vaak zonder mij moeten stellen. Ik weet dat ik de afgelopen maanden onder een steen heb gezeten, wat niets voor mij is, maar vanaf nu ben ik 'back in business'! In het bijzonder wil ik Emma Giesen-Vogels, Johanneke Oosthoek, Madeleine





Chabot, Tense Maats, Heleen Beekhuis en Gijs Gompen bedanken voor hun bemoedigende en lieve woorden.

Dan wil ik ook nog een speciaal woord richten tot mijn ouders. Jullie onvoorwaardelijke steun met natuurlijk de gebruikelijke kritische inslag die de familie Giesen eigen is, is voor mij nu, maar altijd al van essentieel belang geweest. Jullie hebben mijn hele leven dit ongeleide projectiel in juiste banen proberen te leiden zonder mij te willen beknotten in mijn vrijheid. Dit resultaat zou zonder jullie niet mogelijk zijn geweest en daarom is mijn dank groot en natuurlijk eeuwigdurend!

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

Anne A.E. Giesen





# Inhoudsopgave

<b>Woord Vooraf .....</b>	<b>4</b>
<b>Samenvatting .....</b>	<b>9</b>
<b>1. Inleiding .....</b>	<b>12</b>
1.1. Aanleiding van het onderzoek.....	12
1.2. Relevantie van het onderzoek.....	14
1.3. Doelstelling & onderzoeksvraag .....	16
<b>Leeswijzer .....</b>	<b>18</b>
<b>2. Methodologische verantwoording .....</b>	<b>21</b>
2.1. Benadering van het onderzoek .....	21
2.2. Probleemstelling.....	24
2.3. Responsgroep .....	26
2.4. Dataverzamelmethode.....	28
2.5. Kwaliteitscriteria.....	33
<b>3. Theoretische achtergronden.....</b>	<b>41</b>
3.1. Inleiding .....	41
3.2. Burn-out.....	42
3.3. Context – maatschappelijke factoren.....	44
3.3.1. De maatschappij.....	44
3.3.2. De onderzoeksgroep .....	48
3.4. Systeem – organisatiefactoren .....	52
3.5. Vervlechting van werk - & leefwereld.....	61
3.6. Persoon – persoonlijke factoren .....	62
3.7. Organisation in the mind.....	66





<b>4. Resultaten .....</b>	<b>69</b>
4.1. Burnout .....	69
4.2. Gebrek aan rust .....	71
4.3. Angst om ‘af te gaan’ .....	75
4.4. Vertrouwen en veiligheid .....	78
4.5. Kwetsbaarheid .....	82
4.6. Na de burn-out .....	84
<b>5. Analyse .....</b>	<b>87</b>
5.1. Inleiding .....	87
5.2. De analyse .....	88
5.2.1. De samenhang van factoren.....	88
5.2.2. Burn-out & gevolg.....	97
<b>6. Conclusie &amp; discussie .....</b>	<b>100</b>
6.1. Conclusie .....	100
6.2. Discussie .....	104
<b>Bibliografie .....</b>	<b>109</b>
<b>Bijlage I – de Publieke Dimensie .....</b>	<b>115</b>
<b>Bijlage II – Topiclijst Interviews.....</b>	<b>128</b>
<b>Bijlage III – Introductiemail.....</b>	<b>129</b>
<b>Bijlage IV – Vragenlijst.....</b>	<b>130</b>
<b>Bijlage V – ‘Food for thought’ .....</b>	<b>133</b>







## Samenvatting

Dit kwalitatieve onderzoek is gericht op de samenhang tussen persoonlijke, organisatorische en maatschappelijke factoren bij de ontwikkeling van burn-out in commerciële organisaties bij haar hoogopgeleide werknemers in de leeftijdscategorie 30 tot 40 jaar. Prestaties, de maatschappelijke positie en de daarmee samenhangende status, zijn in de veeleisende en meritocratische meerkeuzemaatschappij van groot belang. In deze studie is er naast het organisatorische systeem ook een sociaal systeem van 'gelijken' naar voren gekomen: andere hoogopgeleide dertigers van nu die werkzaam zijn in commerciële organisaties. De meritocratie wordt een onderdeel van de dominante cultuur in beide systemen, die elkaar, mede om deze reden versterken. De normatieve eisen die hieruit voortvloeien, spelen een bepalende rol bij de onderzoeksgroep: zij kunnen worden beschouwd als opgroeiende professionals en daardoor in een fase van identiteitsvorming belanden. Zij ontleen hun identiteit mede door deel uit te maken van beide systemen, die relatief gezien, als succesvol kunnen worden beschouwd. De normatieve eisen van beide systemen worden een onderdeel van henzelf, waardoor er een vervaging tussen de grenzen van werk- en leefwereld ontstaat. De vraag kan daarom ook gesteld worden hoe vrij men werkelijk is om keuzes te maken, die echt aansluiten bij de eigen waarden, normen en behoeften, omdat er sociale controle plaatsvindt op basis van prestaties en status. Bovendien onderwerpt men zich hier 'vrijwillig' aan, om een onderdeel uit te maken van 'het succes'. De drang om bij de 'succesvolle' systemen te willen horen, stamt vanuit de persoonlijke eigenschappen als de behoefte om zichzelf te bewijzen, ambitieus zijn en daarvoor zichzelf te willen opofferen. De normatieve eisen van beide systemen hebben meer effect op mensen die consciëntieus zijn, moeite hebben





met nee-zeggen en bewijsdrang hebben. Wanneer de situatie moeilijk wordt, keren zij zich naar binnen, waardoor zij zich niet kwetsbaar op kunnen of durven stellen.

Bij een hoogopgeleide dertiger van nu met de hierboven genoemde eigenschappen, werkzaam in een commerciële organisatie en behorend tot een sociaal systeem van 'gelijken', kan er een spanningsveld ontstaan tussen de eigen behoeften en de normatieve eisen, die aan die persoon vanuit beide systemen worden gesteld. Hierdoor kan burn-out worden ontwikkeld.





# Inleiding

1.



# 1. Inleiding

## 1.1. Aanleiding van het onderzoek

Het lijkt dat de Nederlandse maatschappij de laatste jaren veel haastiger van karakter is geworden zowel in de privé- als in de werksfeer. De cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) laten zien dat de werkdruk, dat wil zeggen hoog werktempo in combinatie met beperkt beschikbare tijd, van de werkzame beroepsbevolking de afgelopen jaren is gestegen (CBS, 2010). Mensen zijn en voelen zich ‘druk’; stress is om die reden, naar alle waarschijnlijkheid, ook een begrip geworden dat vaker voorkomt in onze vocabulaire. Stress is niet per definitie negatief: een bepaalde mate van dit gevoel is noodzakelijk om te functioneren. De spanning in het lichaam zorgt ervoor dat mensen zich kunnen voorbereiden en reageren op moeilijke situaties (De Sitter, 1995). Echter, wanneer deze spanning omslaat naar ongezonde stress, kunnen er gevolgen optreden voor de persoon in kwestie, diens organisatie en de maatschappij. Ongezonde stress kan ertoe leiden dat mensen overspannen raken, wat een burn-out tot gevolg kan hebben. “Voorts zijn psychische problemen – waarvan overspanning en burn-out het leeuwendeel uitmaken – sinds jaar en dag de belangrijkste reden voor arbeidsongeschiktheid” (Schaufeli, 2007, p. 534). “Volgens de cijfers van het CBS lijdt ca. 8-10% van de Nederlandse beroepsbevolking aan burn-out, het gaat hierbij om ongeveer 700.000 mensen (Schaufeli, 2007, p. 534).





Het hoofdthema van dit onderzoek is het fenomeen burn-out. In de tweede helft van de zeventiger jaren van de vorige eeuw kwam deze term aan de oppervlakte. Een pionier op dit gebied was de praktiserend psychiater Herbert Freudenberger, die in 1975 voor het eerst het proces beschreef waarbij mensen emotionele uitputting ervaren en daarbij gaandeweg hun motivatie en inzet verliezen. Hij labelt dit als eerste met burn-out, een verschijnsel dat toen nog werd geassocieerd met het effect van chronisch drugsgebruik (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Christina Maslach, een sociaalpsychologisch onderzoeker verbonden aan de Universiteit van Berkeley, ontdekte door het interviewen van een breed scala aan medewerkers, die werkzaam waren in dienstverlenende organisaties, dat mensen strategieën ontwikkelen om met de emotionele stress van hun functie om te kunnen gaan. Bovendien hebben deze strategieën grote gevolgen voor hun professionele identiteit, houding en gedrag binnen de organisatie (Maslach et al., 2001). Burn-out is van origine geen academisch concept, maar is vanuit de praktijk uiteindelijk vertaald in de wetenschap. “Juist het feit dat dit verschijnsel op het grensvlak ligt van wetenschap en praktijk zorgt voor steeds weer oplaaiende discussies” (Schaufeli, 2007, p. 535). Burn-out is nog altijd een moeilijk begrip: verschillende wetenschappers duiden hiermee nog altijd verscheidene zaken mee aan. Er is inmiddels wel consensus in de wetenschap over de drie kerndimensies die de aandoening van burn-out behelzen (Maslach et al., 2001). Deze kerndimensies zijn

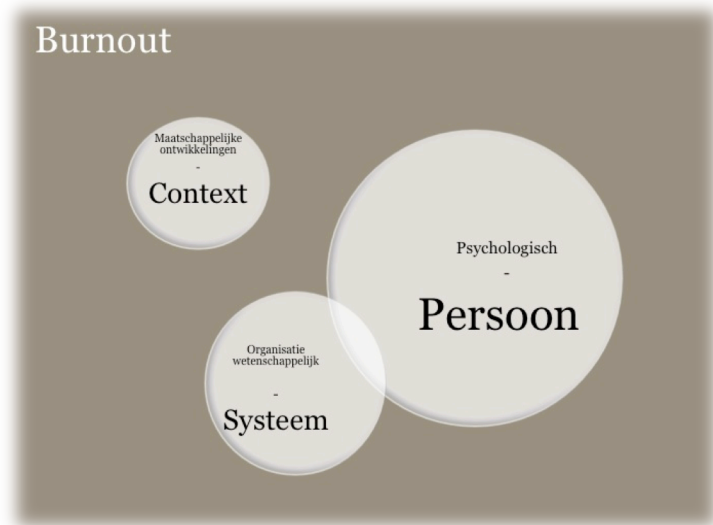




emotionele uitputting, depersonalisatie en gereduceerde prestaties (Graham, 2009).

## 1.2. Relevantie van het onderzoek

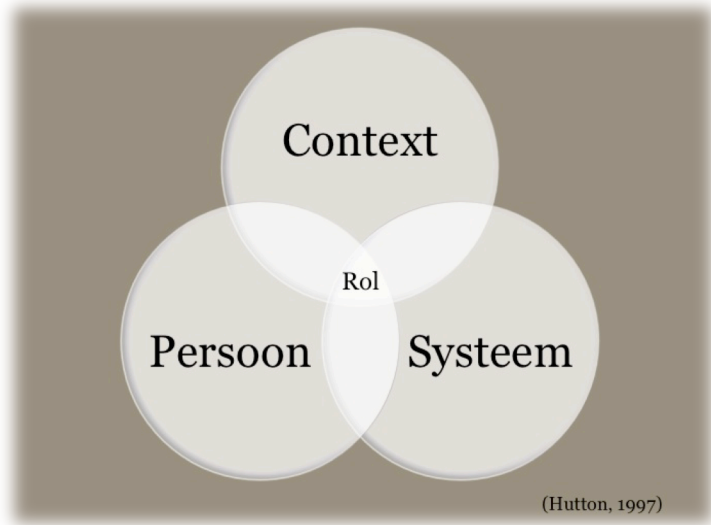
Wanneer wetenschappelijke literatuur ten aanzien van dit fenomeen erop wordt nageslagen, lijkt onderzoek naar burn-out vooralsnog enigszins gefragmenteerd te zijn. Dikwijls benaderen psychologische onderzoeken dit verschijnsel op microniveau waarbij persoonskenmerken worden gefilterd die de kans op een burn-out zouden vergroten. Maslach (et al., 2001) bekijkt de eigenschappen van de persoon en met name de gevolgen in het gedrag als bepaalde karaktereigenschappen een burn-out veroorzaken. Bovendien zijn er diverse studies die dit vraagstuk vanuit een organisatieperspectief benaderen, onder andere welke invloed de





organisatiecultuur heeft (Kunda, 2006; Cunliffe, 2009) en welke rol sociale verhoudingen spelen (Lahey, 2004; Graham & Van Witteloostuijn, 2010). Er zijn bovendien ook onderzoeken die dit fenomeen vanuit een cultureel perspectief bekijken en daarbij wordt op macroniveau maatschappelijke ontwikkelingen, de tijdsgeest of kenmerken van een generatie behandeld. Op deze wijze benadert Wijnants (2008) de 'entitlement generation', die slecht in staat lijkt te zijn tot het maken van keuzes, met alle gevolgen van dien. Tot op heden lijken er weinig verbanden te worden gelegd tussen persoonlijke, organisatorische en maatschappelijke factoren bij de ontwikkeling van burn-out.

Echter, de rol die mensen in een organisatie op zich nemen is afhankelijk van zowel de maatschappelijke context als de organisatie (systeem) en de persoon zelf





(Hutton, 1997). In elke situatie worden het persoonlijke karakter, de eigen geschiedenis en ervaringen meegenomen. Deze hebben effect op de kleuring van het beeld en vormen de acties binnen het systeem en de maatschappelijke context. Bovendien is het een dynamisch proces; de maatschappij (context) en de organisatie (systeem) geven een kader aan de wijze waarin opgedane ervaringen worden geplaatst bij de persoon. Dit beïnvloedt tegelijkertijd de manier waarop de eigen rol wordt vormgegeven en hoe deze wordt beschouwd vanuit het systeem en de context (Hutton, 1997, p. 9-10). Op het gebied van burn-out lijken deze facetten nog niet in samenhang met elkaar te zijn gebracht.

### **1.3. Doelstelling & onderzoeksvraag**

Uit de aanleiding van dit onderzoek blijkt dat wetenschappelijk onderzoek het verschijnsel burn-out vanuit een persoonlijk, organisatorisch of maatschappelijk perspectief benadert. Terwijl de rol die een persoon op zich neemt, in navolging van Hutton (1997), afhankelijk is van degene zelf, het systeem en de context waarin deze verkeert. De doelstelling van dit onderzoek is dan ook het inzicht verkrijgen in de samenhang tussen persoonlijke, organisatorische en maatschappelijke factoren bij de ontwikkeling van burn-out in commerciële organisaties bij haar hoogopgeleide werknemers in de leeftijdscategorie 30 tot 40 jaar. Daarmee wil dit onderzoek een bijdrage leveren aan de discussie omtrent de ontwikkeling van burn-out.







Op basis van deze doelstelling is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

**Op welke wijze hangen persoonlijke, organisatorische en maatschappelijke factoren samen bij de ontwikkeling van burn-out in commerciële organisaties bij haar hoogopgeleide werknemers in de leeftijdscategorie 30 tot 40 jaar?**





## Leeswijzer

### **2. Methodologische verantwoording.**

In het tweede hoofdstuk zal de methodologie van het onderzoek aan bod komen. Hier zal eerst ruimte zijn voor het wetenschapsfilosofisch paradigma interpretativisme, waarbinnen het onderzoek heeft plaatsgevonden. Bovendien zullen de gemaakte keuzes worden toegelicht en verantwoord; dit heeft als achterliggende reden de validiteit van het onderzoek te vergroten. Zowel de doelstelling als de vraagstelling zullen verder worden verduidelijkt.

### **3. Theoretische achtergronden.**

Aan de hand van wetenschappelijke literatuur zal in dit derde hoofdstuk een theoretisch kader worden geschapen waarin het onderzoek zal plaatsvinden. Met deze achtergronden als leidraad zal er een beeld worden gegeven van de factoren die van invloed zijn op de ontwikkeling van burn-out op persoonlijk, organisatorisch en maatschappelijk niveau.

### **4. Resultaten.**

In het vierde hoofdstuk zal er een beeld worden geschetst van de resultaten die de dataverzameling hebben opgeleverd. Aan de hand van de belangrijkste thema's die naar voren zijn gekomen door de gehouden interviews, worden in dit hoofdstuk de verschillende factoren die





invloed hebben op de ontwikkeling van burn-out behandeld.

**5. Analyse.**

Hier zal er een verbinding worden gemaakt met de empirie die is voortgevloeid uit het vierde hoofdstuk en de theoretische achtergronden, zoals deze zijn beschreven in hoofdstuk drie. Hierin zal er een samenhang uiteen worden gezet tussen de factoren op persoonlijk, organisatorisch en maatschappelijk niveau die invloed hebben op de ontwikkeling van burn-out in commerciële organisaties bij haar hoogopgeleide werknemers in de leeftijdscategorie 30 tot 40 jaar.

**6. Conclusie & discussie.**

In dit laatste hoofdstuk zal er een antwoord worden gegeven op de centrale onderzoeksvraag zoals deze in het eerste hoofdstuk is geformuleerd. Bovendien zal er hierna ook een discussie volgen omtrent het onderzoek.





# Methodologische verantwoording

2.



## **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, p. 41). Het primaat ligt in dit onderzoek bij het achterhalen van de betekenis die mensen geven aan hun sociaal handelen. In dit hoofdstuk zullen de methodologische achtergronden worden toegelicht. Allereerst zal de benadering van het onderzoek aan bod komen. Oftewel “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, p. 18).

### **2.1. Benadering van het onderzoek**

Het onderzoek tracht inzicht te verschaffen in de samenhang tussen persoonlijke, organisatorische en maatschappelijke factoren, die invloed hebben op de ontwikkeling van burn-out. Dit inzicht is verkregen door de analyse van ervaringen en percepties van de respondenten. Zoals al is aangegeven leent kwalitatief onderzoek zich hier goed voor. “Hierbij worden onderzoeksmethoden gebruikt die het mogelijk maken om het onderwerp vanuit het perspectief van de onderzochte mensen te leren kennen met het doel om het te beschrijven en waar mogelijk te verklaren” (Boeije, 2005, p. 27).





Een onderzoek wordt gedefinieerd door de keuzes van de onderzoeker en hierbij gaat het om kwalitatief onderzoek vanuit de interpretatieve gedachte. Hiervoor is gekozen omdat juist de sociale wereld wordt onderzocht. Vanuit het interpretativisme is dit niet op natuurwetenschappelijke wijze te achterhalen (Tsoukas & Knudsen, 2003). Wanneer mensen en menselijke interactie onderwerp zijn van onderzoek, is het van belang 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, op welke wijze deze worden geuit en op welke manier deze worden gecommuniceerd en geïnterpreteerd. Bovendien kunnen waarden en betekenissen, die weliswaar in een specifieke context tot stand zijn gekomen, getransformeerd worden naar een breder *begrijpen* van de sociale wereld om ons heen (Tsoukas & Knudsen, 2003, p. 70).

Het onderzoeksthema dat centraal staat in dit onderzoek is het verschijnsel burn-out en welke samenhang er is tussen persoonlijke, organisatorische en maatschappelijke factoren die invloed hebben op de ontwikkeling hiervan bij hoogopgeleide dertigers die werkzaam zijn in commerciële organisaties. De kerndimensies van burn-out zijn emotionele uitputting, depersonalisatie en gereduceerde prestaties. Van groot belang daarbij is het gevoel wat er op dat moment leeft bij de persoon in kwestie en diens omgeving, en de betekenis die door hen aan deze omstandigheden





worden gegeven. Bovendien wordt er in dit onderzoek mede gekeken naar het effect van de organisatie - oftewel het systeem - op de ontwikkeling van burn-out. Daarbij is het essentieel om te achterhalen hoe deze betekenisgeving tot stand komt, op welke wijze deze wordt geuit en geïnterpreteerd. Het wetenschapsfilosofische paradigma interpretativisme sluit hierbij aan.

De drijfveer van dit onderzoek is allereerst ontstaan door persoonlijke interesse: het inzicht verkrijgen in de ontwikkeling van burn-out en de rol die daarbij de persoon zelf vervult, maar ook welke sociologische en maatschappelijke factoren dit kunnen beïnvloeden. Deze factoren zijn in dit onderzoek beschreven vanuit de wetenschappelijke literatuur en hier wordt gekeken op welke wijze de respondenten *betekenis* geven aan sociologische en maatschappelijke ontwikkelingen. Daarbij is gekozen, zoals eerder is aangegeven, voor een interpretatieve benadering, die beschrijvend van aard is en die tot doel heeft een breder beeld te genereren (Boeije, 2005, p. 21), dat kan leiden tot een breder *begrijpen*. Hierbij gaat het om meningen, ervaringen en de betekenis die daaraan wordt verbonden, te horen om zo te kunnen achterhalen en begrijpen hoe burn-out bij de respondenten tot stand is gekomen. Deze positionering is tijdens het onderzoek leidend geweest en heeft bovendien een rol gespeeld in de analyse van de resultaten. In paragraaf 2.5. zal verder ingegaan worden op de rol van de onderzoeker in de verzameling en analyse van de onderzoeksresultaten.





## 2.2. Probleemstelling

### *Doelstelling*

Zowel geestelijke als lichamelijke aandoeningen worden vaker in verband gebracht met stress (Lahey, 2004). Wetenschappelijk onderzoek ten aanzien van burn-out heeft zich voor een groot gedeelte gericht op karaktereigenschappen en persoonskenmerken die de kans op een ontwikkeling van deze aandoening vergroten.

De wijze waarop er met stress wordt omgegaan is bepalend voor de ontwikkeling van burn-out. Wanneer een individu niet kan voldoen aan de eisen die aan hem of haar worden gesteld, is de draaglast in dat geval groter dan de draagkracht van de desbetreffende persoon (Christis, 1998; Lahey, 2004). De werkdruk is dan te hoog geworden. Deze werkdruk wordt in commerciële organisaties over het algemeen als hoog ervaren, mede omdat er in deze private ondernemingen meer aandacht is voor de economische rationaliteit van de organisatie. Deze rationaliteit sijpelt door in de organisatiecultuur en de daaruit voortvloeiende normatieve eisen (Kunda, 2006; Cunliffe, 2009).

Wetenschappelijk gezien wordt op maatschappelijk niveau – oftewel de context – steeds meer onderkend, dat de samenleving vluchtiger van karakter is geworden en dat dit stress als gevolg kan hebben. De veeleisende meerkeuzemaatschappij en de ‘entitlement generation’ worden hier in verband gebracht met burn-out







(Breedveld & Van den Broek, 2002, 2003; Wijnants, 2008). Een verband tussen persoonlijke, systeem- en contextfactoren in zijn geheel lijkt in de wetenschap nog niet te zijn gemaakt.

De hoogopgeleide dertigers van heden ten dage bereiken hetzelfde sneller als de generaties voor hen; de grote keuzemomenten in het leven dienen zich hierdoor op hetzelfde moment aan, met als gevolg dat het leven ingewikkelder wordt en de psychische belasting te zwaar 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, p. 13). Bovendien lijkt deze generatie bevangen door de ‘alles tegelijk’-mentaliteit.

Met dit onderzoek zal er inzicht worden gegeven hoe de bovenstaande facetten met elkaar samenhangen. Dit inzicht kan als van belang worden beschouwd voor verder onderzoek naar de samenhang van de factoren op persoonlijk, organisatorisch en maatschappelijk niveau ten aanzien van de ontwikkeling van burn-out. De doelstelling van dit onderzoek is om deze reden dan ook:

Het inzicht verkrijgen in de samenhang tussen persoonlijke, organisatorische en maatschappelijke factoren bij de ontwikkeling van burn-out in commerciële organisaties bij haar hoogopgeleide werknemers in de leeftijdscategorie 30 tot 40 jaar, om op





deze wijze een bijdrage te leveren aan de discussie omtrent de achtergronden van burn-out.

### *Centrale onderzoeksvraag*

Vanuit de doelstelling van dit onderzoek is de volgende centrale onderzoeksvraag geformuleerd:

**Op welke wijze hangen persoonlijke, organisatorische en maatschappelijke factoren samen bij de ontwikkeling van burn-out in commerciële organisaties bij haar hoogopgeleide werknemers in de leeftijdscategorie 30 tot 40 jaar?**

### **2.3. Responsgroep**

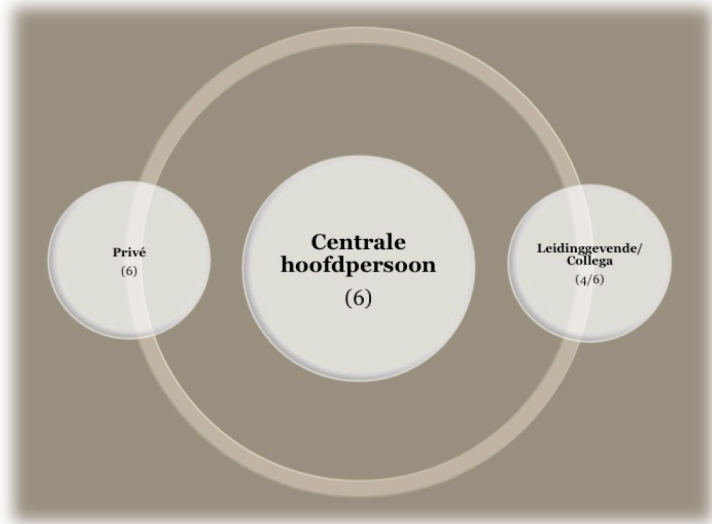
De samenstelling van de responsgroep vindt in kwalitatief onderzoek niet plaats door middel van een traditionele steekproef, zoals dit bij kwantitatief onderzoek te doen gebruikelijk is. Ondanks het feit dat burn-out voor veel organisaties jaarlijks veel kost en, alleen al op financiële gronden, het wijs zou zijn om dit fenomeen nader onder de loep te nemen, zijn weinig organisaties bereid om aan dit soort onderzoeken deel te nemen. Dit onderzoek heeft mede om deze reden dan ook niet plaatsgevonden binnen één organisatie. Bovendien is ervoor gekozen om bij de samenstelling van de responsgroep op zoek te gaan naar respondenten die werkzaam zijn in verschillende soorten commerciële organisaties, om een breder beeld te kunnen genereren van de samenhang tussen persoonlijke, organisatorische en maatschappelijke factoren bij de ontwikkeling van





burn-out in commerciële organisaties bij haar hoogopgeleide werknemers in de leeftijdscategorie 30 tot 40 jaar. Onder hoogopgeleide werknemers wordt in dit onderzoek personen verstaan, die een HBO- of wetenschappelijke opleiding hebben afgerond. Daarnaast is de keuze gemaakt om zowel de zakelijke kant als de privésfeer te betrekken in het onderzoek rondom deze individuen. Hierdoor is er een meer volwaardig en scherper beeld geschapen rondom de persoon op meerdere vlakken van het leven.

De zes centrale personen in dit onderzoek zijn hoogopgeleide dertigers, die een burn-out hebben of hebben gehad en bovendien langer dan drie jaar werkzaam zijn of zijn geweest in een commerciële organisatie met een winstoogmerk. De selectie van deze individuen is gemaakt beginnend bij het eigen netwerk





en met gebruik van social media. Dit heeft als achterliggende reden dat het hier gaat om een gevoelig onderwerp en mensen hier niet graag open aan mee willen werken. Daarnaast zijn er zes mensen uit het privéleven van de centrale personen geïnterviewd, omdat zij de persoon het beste kennen en zij hebben bovendien een ander oogpunt op de ontwikkeling van de burn-out bij hun partner. Om een beter beeld te verkrijgen van de organisatiefactoren die invloed hebben op de ontwikkeling van burn-out, zijn bovendien vier leidinggevenden en twee hoger geplaatste collega's geïnterviewd, die op organisatorisch vlak met één van de centrale personen te maken heeft of heeft gehad. Deze respondenten, op privé en zakelijk vlak, zijn geselecteerd via de zogenaamde 'sneeuwbalmethode'; "via de eerste participanten zijn er namen verkregen van anderen, die vervolgens zijn benaderd" (Boeije, 2005, p. 53).

## **2.4. Dataverzamelingmethoden**

### *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, p. 57).*

In dit onderzoek is er gekozen om de interviews af te nemen op een open, semigestructureerde wijze. De





voorbereidingen voorafgaand aan dit onderzoek hebben geleid tot een lijst aan onderwerpen, die tijdens alle interviews aan bod moesten komen. Er was weliswaar sprake van een topiclijst die leidend was gedurende elk interview (Bijlage II), maar er is tijdens de interviews ter plekke besloten welke vragen, welke formulering en welke volgorde van vragen noodzakelijk zijn om informatie te bewerkstelligen. Bovendien heeft de interactie met de participant een belangrijke rol gespeeld, mede omdat het hier gaat om een gevoelig en beladen onderwerp. Dit betekent dat niet alleen het perspectief van de onderzoeker is meegenomen, maar dat de interviews ook vanuit menselijk oogpunt zijn benaderd “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 verhaal te laten afmaken” (Boeije, 2005, p. 58).

De interviews met de centrale personen en de individuen uit hun privéleven hebben in de veilige ruimte van hun eigen huis plaatsgevonden. Dit heeft als achterliggende reden dat zij in de thuissituatie hun ware gevoelens beter en meer onomwonden kenbaar konden maken. Deze interviews zijn gescheiden van hun partner afgenomen en hebben plaatsgevonden in een afzonderlijke ruimte, waardoor de mogelijkheid tot afleiding en beïnvloeding wordt beperkt. De leidinggevenden en collega's zijn geïnterviewd in hun werksituatie en wederom in een besloten ruimte.





Een aantal dagen voor de interviews hebben alle respondenten een mail ontvangen, waarin het onderwerp van het onderzoek en de interviewer ter introductie werden benoemd (Bijlage III). Voorafgaand aan de interviews is het onderzoek nogmaals kort geïntroduceerd. Daarnaast is benadrukt dat er zeer vertrouwelijk met de gegevens zal worden omgegaan. De interviews hebben om deze reden dan ook op basis van volledige anonimiteit plaatsgevonden. Op deze wijze konden de respondenten zich vrijer uitdrukken en konden zij hun werkelijke ervaringen en ideeën bespreken omtrent burn-out, hun organisatie en hun beeld van de maatschappij. Hierdoor is de mogelijkheid tot sociaal wenselijke antwoorden beperkt gebleven.

Alle respondenten, zowel de centrale personen als de individuen om hen heen, hebben dezelfde soort vragen beantwoord omtrent persoonlijke, organisatorische en maatschappelijke factoren. Dit behoorde tot de mogelijkheid omdat zestien van de achttien respondenten behoorden tot dezelfde generatie en veertien waren werkzaam in commerciële organisaties. Op deze wijze konden meer respondenten dan de zes hoofdpersonen hun betekenisgeving van sociologische en maatschappelijke ontwikkelingen kenbaar maken.

De interviews zijn afgenomen in maart tot en met half april van 2011, bovendien zijn alle interviews vastgelegd via audioapparatuur. Na afloop van elk interview heeft de verwerking hiervan zo spoedig mogelijk plaatsgevonden en is teruggekoppeld naar de





respondenten om na te gaan of de verkregen informatie correct was.

Daarnaast is er tijdens het proces van interviewen gebruik gemaakt van methodologische memo's. Er werden aantekeningen gemaakt van onderzoeksonderwerpen die bepaalde reacties uitlokten en van leerervaringen, die vervolgens het verdere handelen hebben gestuurd (Boeije, 2005, p. 71).

### *Schriftelijke open vragenlijsten*

Documentenonderzoek is lastig als er geen toegang is verleend tot de verschillende organisaties waarbinnen de centrale hoofdpersonen werkzaam zijn of zijn geweest. Daarom is er in dit onderzoek ervoor gekozen om buiten de hoofdpersonen individuen te selecteren die voldoen aan dezelfde eisen als de onderzoeksgroep. Dit zijn derhalve hoogopgeleide dertigers die een burn-out hebben of hebben gehad en werkzaam zijn of zijn geweest in commerciële organisaties. Deze respondenten zijn geselecteerd via de zogenaamde 'sneeuwbalmethode' en door het gebruik van social media. Er zijn tien vragenlijsten uitgezet (Bijlage IV) toen de helft van de interviews waren afgerond en uiteindelijk zijn er zeven vragenlijsten beantwoord. De belevingen, ervaringen en meningen van deze respondenten zijn een middel geweest om na te gaan of de antwoorden op de vragenlijst overeenkomen met de uitkomsten van de interviews. Hiervoor is gekozen om de ontwikkeling van burn-out en daarbij de samenhang tussen persoonlijke, organisatorische en maatschappelijke factoren die dit





beïnvloeden, in een breder perspectief te plaatsen en tevens te verifiëren.

### *Analyse & verwerking*

“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, p. 63). Hierbij moet de verkregen informatie worden ontrafeld en gestructureerd. In dit onderzoek is er zowel sprake van voor-gestructureerd coderen als open coderen, aan de hand van de zogenaamde ‘onderzoeksslang’ als een model voor analyse (Boeije, 2005, p. 83). Dit model bestaat uit open coderen, axiaal coderen en selectief coderen. Open en axiaal coderen zorgen ervoor dat de ingewonnen informatie uiteen wordt gerafeld en de structurering gebeurt aan de hand van selectief coderen.

Alle interviews zijn voorafgaand aan de analyse volledig uitgewerkt en, omdat er gebruik is gemaakt van audioapparatuur, zijn er geen gegevens verloren gegaan. De analyse van de resultaten is gestart met het nauwgezet nalezen om het vervolgens in te delen in fragmenten, oftewel coderen. De indeling die daarin is gemaakt betreft persoonlijke, organisatorische en maatschappelijke factoren. Dit is een voor-gestructureerde indeling omdat deze is ontstaan vanuit de theoretische achtergronden. Om binnen deze indeling nuances aan te kunnen brengen, zijn er sub-codes aangebracht, die meer vanuit de empirie naar boven







kwamen zoals meritocratie en sociaal vergelijken. Om dit te realiseren zijn alle interviews volledig gecodeerd. Ook de schriftelijke open vragenlijsten zijn op dezelfde wijze gecodeerd. Op deze manier heeft er terreinverkenning plaatsgevonden en is het begrippenkader verder ontwikkeld, zodat het onderzoeksmateriaal hierdoor wordt gedekt. Bovendien is de verkregen informatie meer overzichtelijk en beter hanteerbaar (Boeije, 2005, p. 85-87). Na de uiteenrafeling zijn de gegevens met dezelfde codes bij elkaar gezet en is daarin structuur aangebracht. Zowel de resultaten van de interviews als de gegevens die voortvloeiden uit de vragenlijsten zijn gebruikt voor de analyse van dit onderzoek.

## **2.5. Kwaliteitscriteria**

Elke onderzoeker streeft naar betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid (Van Dijk, De Goede, 't Hart & Teunissen, 1991, p. 134). Naast de zojuist genoemde kwaliteitscriteria, moet ook de rol van de onderzoeker bij de dataverzameling en –analyse in ogenschouw worden genomen. De onderzoeker heeft invloed op de interpretatie van de resultaten, want deze interpretatie wordt beredeneerd vanuit het eigen referentiekader (Martin, 2002, p. 221-226). In deze paragraaf zal daarom allereerst de rol van de onderzoeker nader worden besproken om vervolgens in te gaan op de verschillende kwaliteitscriteria van onderzoek.

### *Rol van de onderzoeker*

In het interpretativisme is de rol van de onderzoeker ambigue. Enerzijds wordt de onderzoeker niet door een





vooraf strak opgezette hypothese beïnvloed, anderzijds moet hij zo dicht mogelijk bij de onderzochte situatie staan of zelfs een onderdeel hiervan uitmaken, om de waarden en betekenis hiervan te kunnen achterhalen. Hierdoor is er een constante spanning tussen de afstand van de onderzoeker en de betrokkenheid van het interpretativisme (Martin, 2002). In dit onderzoek vormen de ervaringen en meningen van de respondenten de basis van de ingewonnen data, waardoor de interpretaties van de onderzoeker van grote invloed zijn op de resultaten van dit onderzoek. De rol van de onderzoeker moet om deze reden dan ook nader onder de loep worden genomen.

Het voordeel van een breed geïnteresseerde, nieuwsgierige en enthousiaste onderzoeker, is dat de gegevens die zijn verkregen zowel in de breedte als in de diepte informatie verschaffen. De betrokkenheid bij het onderwerp en bij de respondenten heeft ertoe geleid, dat er in alle vrijheid met mij werd gesproken en regelmatig persoonlijke, kwetsbare en scherpe meningen werden gedeeld. Dat is een teken dat de respondenten zich op hun gemak voelden en daardoor zeer toeschietelijk waren met de voor hen persoonlijke informatie. Het nadeel hiervan is, dat er ook veel minder relevante informatie is verkregen, waardoor de verwerking en analyse van de resultaten, en het aanbrengen van structuur daarin, meestal tijdrovend en soms ook verwarrend was.

*Betrouwbaarheid*





Bij betrouwbaarheid draait het om de navolgbaarheid van het onderzoek. Vanuit het interpretativisme is er immer het dilemma tussen een uniek geval en een algemene stelling. Betrouwbaarheid kan worden afgemeten aan de precisie van de meetinstrumenten en de methodiek die wordt gehanteerd bij het verzamelen van data. Doordat het hier een kwalitatief onderzoek betreft, en dientengevolge minder gestandaardiseerd van aard is, kan de betrouwbaarheid in het geding komen. Om in deze de betrouwbaarheid van de analyse te vergroten is er gebruik gemaakt van Excell, waarin de interviews en de schriftelijke open vragenlijsten zijn gecodeerd. Op deze manier is de analyse van de onderzoeksresultaten meer systematisch van karakter. “Om de navolgbaarheid van de analyse te vergroten is het belangrijk dat onderzoekers gebruik maken van bestaande procedures en beschikbare software” (Boeije, 2008, p. 146). Bovendien wordt de betrouwbaarheid van dit onderzoek mede gegarandeerd door een duidelijke en toegelichte methodologische verantwoording. In dit onderzoek wordt hier veel aandacht aan besteed, zodat het in principe navolgbaar is. “Door een juiste verantwoording kan er worden nagegaan of er vertrouwen bestaat in de uitkomsten van het onderzoek” (Boeije, 2005, p. 150).

“Betrouwbaarheid heeft betrekking op beïnvloeding van de waarnemingen door toevallige of onsystematische fouten” (Boeije, 2005, p. 145). Dit is ook de achterliggende reden dat er in dit onderzoek ervoor is gekozen om naast de interviews ook schriftelijke open





vragenlijsten uit te zetten, om te verifiëren of de resultaten uit de interviews overeen kwamen met de antwoorden die zijn gegeven in de vragenlijsten. Dit blijkt het geval te zijn, wat de betrouwbaarheid van dit onderzoek ten goede komt. De gegevens van de vragenlijsten zijn ook gebruikt in de analyse.

Daarnaast is er tijdens dit onderzoek gebruik gemaakt van terugkoppeling naar de respondenten om op deze wijze de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten – member checks. Wanneer de interviews uitgewerkt waren, zijn deze teruggekoppeld naar de respondenten. Wanneer zij dat wilden, konden zij bij uitspraken toevoegingen plaatsen en deze toevoegingen zijn ook meegenomen in de analyse van de resultaten. “Dit is een toets op de betrouwbaarheid van de waarneming” (Boeije, 2005, p. 153).

### *Validiteit*

“Validiteit heeft betrekking op de beïnvloeding van het onderzoek door systematische fouten. Wanneer de onderzoeker dan ook meet of verklaart wat hij daadwerkelijk wil meten of verklaren, wordt dat opgevat als validiteit” (Boeije, 2005, p. 145). In dit onderzoek zijn meerdere activiteiten ingezet om de validiteit te garanderen.

Wanneer het onderzoek een representatie is van de werkelijkheid kan er worden gesproken over interne validiteit. Hierbij is het van belang, zoals al eerder is aangegeven, dat de interviews zijn getranscribeerd en





teruggekoppeld zijn aan de respondenten om na te gaan of de verkregen informatie correct is. Daarnaast zijn ook de interpretaties van de onderzoeker teruggekoppeld aan de respondenten. Ten slotte zijn de resultaten van de interviews geverifieerd aan de gegevens, die zijn voortgevloeid uit de schriftelijke open vragenlijsten. Dit was een check om het beeld dat is geschetst door de respondenten, te vergelijken met het beeld dat is ontstaan door de antwoorden op de vragenlijsten. Dit was een eenduidig en een overeenkomend beeld, waardoor er met meer zekerheid kan worden vastgesteld, dat het een representatie is van de werkelijkheid. Dit heeft de validiteit van dit onderzoek versterkt.

In samenwerking met de begeleider van de Universiteit Utrecht is er vervolgens bekeken of het onderzoek ook daadwerkelijk een neerslag was van de werkelijkheid. Ook is het voor een onderzoeker van belang om over reflexiviteit te beschikken. Dit kan als een cyclisch proces worden beschouwd; interpretaties, overwegingen en keuzes die zijn gemaakt, zijn steeds opnieuw in ogenschouw genomen. Dit heeft de interne validiteit vergroot.

Wanneer respondenten sociaal wenselijke antwoorden geven, kan dit worden beschouwd als een validiteitsbedreigende factor. Dit is op adequate wijze tegengegaan door voor de start van elk interview, in de introductiemails en in de schriftelijke open vragenlijsten te benadrukken dat de verkregen informatie niet verstrekt zou worden aan derden, inclusief de





Universiteit Utrecht. Alle respondenten zijn op de hoogte van het feit dat de ingewonnen gegevens volstrekt vertrouwelijk en anoniem verwerkt zijn.

“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” (Boeije, 2005, p. 155). Het gaat hierbij dan om externe validiteit. De uitkomsten van dit kwalitatief onderzoek zijn weliswaar gebaseerd op de oorspronkelijke onderzoekssituatie; echter, hierin wordt ook beoogd dit verschijnsel door integratie en abstractie uit dit unieke kader te halen. Bovendien is er tijdens dit onderzoek doel gericht te werk gegaan bij de samenstelling van de onderzoeksgroep (Boeije, 2005, p. 155). In dit onderzoek zijn de centrale personen hoogopgeleide dertigers van nu, die werkzaam zijn in verschillende commerciële organisaties en actief zijn in verschillende sectoren. Ondanks dat het een begrensd onderzoek is, kan het als aannemelijk worden beschouwd dat deze problematiek in meer commerciële organisaties plaatsvindt, maar hiervoor is meer onderzoek noodzakelijk om dit te bevestigen.

### *Bruikbaarheid*

Qua bruikbaarheid wordt er gekeken naar hoe relevant het onderzoek is. Allereerst wordt vanuit dit onderzoek de hoop gekoesterd dat mensen, die een burn-out





hebben of hebben gehad, zich wellicht meer bewust worden van de factoren die op persoonlijk, organisatorisch en maatschappelijk niveau kunnen meespelen bij de ontwikkeling van burn-out. Maar het doel van dit onderzoek is met name een bijdrage te willen leveren aan de discussie omtrent deze problematiek.





# Theoretische achtergronden

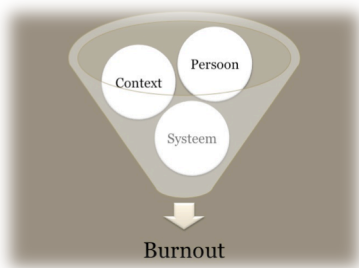
3.





### **3. Theoretische achtergronden**

Om een samenhang te kunnen duiden tussen de persoonlijke, organisatorische en maatschappelijke factoren die invloed hebben op de ontwikkeling van een burn-out, zal er in dit hoofdstuk een onderscheid worden gemaakt tussen de verschillende factoren op persoonlijk, organisatorisch en maatschappelijk niveau. Op maatschappelijk niveau wordt de invloed van de maatschappij en ‘the entitlement generation’ onder de loep genomen aangaande de invloed op de ontwikkeling van burn-out. Voorts zal dit niveau de context worden genoemd. Op organisatorisch niveau wordt het verschijnsel in het kader van een organisatie geplaatst, oftewel hierbij wordt op systeemniveau naar burn-out gekeken. Ten slotte wordt de persoon met een burn-out vanuit een meer psychologisch perspectief beschouwd. Alvorens op burn-out en de verschillende niveaus in te gaan, zal eerst een inleidend kader worden geschapen.



#### **3.1. Inleiding**

Bij veel onderzoeken wordt er vanuit gegaan, dat wanneer problemen zich in organisaties voordoen, deze op een objectieve wijze kunnen worden gezien en dat deze bovendien concreet van aard zijn. Mogelijke moeilijkheden worden dan beschouwd als feitelijk, die





niet dubbelzinnig kunnen worden opgevat en bij de analyse zullen deze als vanzelfsprekend de realiteit weerspiegelen (Yanow, 1996, p. 3). Echter, wanneer organisaties worden onderzocht, is zowel het object van onderzoek als de analyse van de uit het onderzoek voortgevloede informatie, menselijk. De menselijke perceptie, die de realiteit nooit kan weerspiegelen, speelt hierbij een bepalende rol (Yanow, 1996, p. 3). Het moet dan ook beschouwd worden als een interpretatie van de realiteit. Desalniettemin is literatuuronderzoek van groot belang in dit onderzoek, deze “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, p. 46-47). Bovendien zijn sociologische en maatschappelijke ontwikkelingen door de wetenschappelijke literatuur beschreven, waardoor de betekenisgeving hiervan bij de respondenten kon worden achterhaald.

### **3.2. Burn-out**

De werk-gerelateerde toestand van psychologische burn-out is vanaf midden jaren zeventig van de vorige eeuw onderwerp geweest van wetenschappelijk onderzoek. “Burn-out (letterlijk opbranden) is een metafoor die betrekking heeft op de uitputting van de mentale energie” (Schaufeli, 2007, p. 535). Het kan worden beschouwd als het uitdoven van werklust en motivatie.





In dit onderzoek zullen de kerndimensies van Maslach leidend zijn om burn-out nader te verduidelijken. Deze kerndimensies zijn emotionele uitputting, depersonalisatie en gereduceerde prestaties. Emotionele uitputting wordt sterk geïdentificeerd met burn-out, dit heeft ertoe geleid dat sommige wetenschappers aannemen, dat de andere twee aspecten als incidenteel of onnodig kunnen worden beschouwd. Echter, dit onderzoek zal in lijn zijn met Maslach. Ondanks dat emotionele uitputting een essentieel criterium is van een burn-out, is dit niet voldoende (Maslach et al., 2001, p. 403). Wanneer de andere dimensies geen aandacht krijgen, wordt er ook geen verband gemaakt tussen mensen met een burn-out en de relatie die zij hebben met hun werk. De emotionele uitputting heeft als consequentie dat er zowel emotioneel als cognitief afstand wordt genomen van de werkzaamheden, vermoedelijk om op deze wijze om te gaan met de hoeveelheid werk en de moeilijkheden daarvan (Maslach et al., 2001). Door de ontstane cognitieve afstand kan er een houding ontwikkeld worden, die bij moeheid of ontmoediging kan worden omschreven als onverschillig en cynisch. Deze depersonalisatie is een direct gevolg van emotionele uitputting (Maslach et al., 2001, p. 403). De laatste dimensie, gereduceerde prestaties, moet met name worden beschouwd op de langere termijn en is bovendien wat complexer van aard. Een werksituatie met overweldigende eisen voor de betrokkene, die bovendien chronisch van aard lijken, leidt tot uitputting en depersonalisatie, die uiteindelijk het gevoel van prestatie uithollen (Maslach et al., 2001, p. 403). Daarnaast is het





moelijk werkzaamheden op een goed niveau uit te kunnen voeren, wanneer emotionele uitputting en een onverschillige houding zijn ontstaan. Echter, dit aspect kan zich ook parallel aan de andere twee kerndimensies van een burn-out ontwikkelen. In geval van gebrek aan relevant werk worden de prestaties gevoelsmatig ook gereduceerd, waardoor een bore-out kan ontstaan, terwijl emotionele uitputting en depersonalisatie meestal ontstaan door een hoge werkdruk voor de betrokkene of conflicten in de werkomgeving (Maslach et al., 2001, p. 403).

### **3.3. Context – maatschappelijke factoren**

In het kader van dit onderzoek zou er een indeling gemaakt kunnen worden van ontwikkelingen die plaatsvinden in de samenleving als geheel en in het bijzonder van de onderzochte groep. Hierbij gaat het om hoogopgeleide werknemers in de leeftijdscategorie 30 tot 40 jaar die werkzaam zijn in commerciële organisaties. Allereerst zal de maatschappij als geheel worden behandeld om vervolgens dieper in te gaan op de onderzoeksgroep.

#### ***3.3.1. De maatschappij***

##### *De veeleisende meerkeuzemaatschappij*

“Het zijn onweerlegbare waarheden dat de incidentie van geestesziekten steeds stijgt en dat dit komt doordat de rust is verdwenen” (Breedveld & Van den Broek, 2002, p. 7). Er zou heden ten dage gesproken kunnen worden van een haastig bestaan. De zekerheden die men vroeger had,





hebben inmiddels plaatsgemaakt voor nieuwe en onbekende ontwikkelingen 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 & Van den Broek, 2002, p. 7). Bovendien zijn de keuzemogelijkheden die de maatschappij biedt de afgelopen jaren exponentieel toegenomen. Hierbij gaat het om de keuzes die gemaakt kunnen worden met betrekking tot de eigen levensloop. “Die vrijheid omvat partnerkeus, beroepskeus, gezinsvorm, levensbeschouwing en het naar eigen goeddunken ritualiseren van geboorte en dood” (Breedveld & Van den Broek, 2003, p. 3). Er kan gesteld worden dat het individu hierdoor meer geëmancipeerd is geworden; zo kan het leven naar eigen inzicht worden ingericht en wordt men steeds minder afhankelijk van anderen. Bepalingen van bijvoorbeeld familie of kerkelijke geloofsovertuiging zijn hierdoor sterk verminderd. “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” (Breedveld & Van den Broek, 2003, p. 7). “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 & Van den Broek, 2003, p. 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, p. 24).*

### *Individualisering & de meritocratie*

“Individualisering wordt als maatschappelijk proces zichtbaar in de verzelfstandiging van mensen ten opzichte van elkaar” (Schnabel, 1999, p. 12). “Dat betekent ook, dat mensen op steeds meer terreinen van het leven keuzes kunnen maken die relatief los staan van de keuzes van andere mensen, zelfs van wie hun het meest nabij is, maar ook relatief los van eerder of elders gemaakte eigen keuzes” (Schnabel, 1999, p. 12). Dat betekent dat de keuzes van het individu steeds minder afhankelijk zijn van traditionele eisen en normen van bijvoorbeeld kerk en familie, maar dat er meer vrijheid en emancipatie is voor het individu. “Paradoxaal is wel dat, hoe belangrijk de keuze en de keuzevrijheid voor het individu ook zijn, deze vrijheid toch alleen kan bestaan bij de gratie van het feit dat voor maatschappij en samenleving deze keuzes van het individu als individu onbelangrijk zijn” (Schnabel, 1999, p. 13). Hierbij moet worden opgemerkt dat tradities weliswaar niet verdwenen zijn, maar hun vanzelfsprekendheid hebben verloren (Elchardus, 2004, p. 10). Want voor de traditionele eisen en normen in de maatschappij zijn andere eisen en normen in de plaats gekomen. Hierdoor





is “de indeling van levensloop sterk veranderd, maar ternauwernood versoepeld of flexibeler geworden” (Elchardus, 2004, p. 11). Traditionele achtergronden hebben de greep op het persoonlijke leven, opvattingen en smaken verloren, maar schijnbaar hyperindividuele beslissingen volgen duidelijke patronen (Elchardus, 2004, p. 12). Hierdoor is de maatschappelijke ontwikkeling van detraditionalisering niet een aanloop naar individualisering, maar een wijziging van de wijze waarop er sociale controle wordt uitgeoefend (Elchardus, 2004, p. 12). “Alle samenlevingen, zonder uitzondering, koppelen bepaalde wijzen van denken en voelen, alsook bepaalde gedragspatronen aan bepaalde kenmerken als gender en leeftijd” (Elchardus, 2004, p. 12).

De Nederlandse samenleving kan worden omschreven als een meritocratische samenleving, wat betekent dat persoonlijke verdiensten en prestaties bepalend zijn voor het behalen van maatschappelijke posities (De Beer, 2004). Hierbij wordt er niet alleen belang gehecht aan inkomen, maar ook aan status, invloed en de aantrekkelijkheid van het werk, om zichzelf zo hoog mogelijk, maatschappelijk gezien, te kwalificeren (de Beer, 2004). Er zou gesproken kunnen worden van een ‘winner-take-all society’, waarin mensen steeds meer beoordeeld worden op hun relatieve prestaties, namelijk de prestaties in vergelijking van die van anderen (Frank & Cook, 1996). Om maatschappelijk succes te verwerven, storten meer mensen zich in de zogenaamde ‘ratrace’, waardoor niemand zich er meer aan kan onttrekken (De Beer, 2004). De sociale controle in deze samenleving is





mede op basis van het behalen van maatschappelijk succes gebaseerd. Deze ‘competitive society’ heeft ook gevolgen voor de onderzoeksgroep. “Veel dertigers zijn gevormd in een periode van hoogconjunctuur eind jaren negentig en hun eisen zijn daardoor op allerlei gebieden onrealistisch hoog geworden” (Wijnants, 2008, p. 54). “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, p. 54). Hierdoor is er bij deze generatie het irreële besef ontstaan dat alles kan en dan het liefst tegelijkertijd. In de paragraaf over ‘the entitlement generation’ wordt hier dieper op ingegaan.

### ***3.3.2. De onderzoeksgroep***

#### *The ‘entitlement generation’*

De onderzoeksgroep behoort tot ‘the entitlement generation’. Deze Amerikaanse term is een wijze om de generatie te duiden die in de jaren zeventig tot begin tachtig geboren zijn, in Nederland wordt dit de ‘patatgeneratie’ of the generatie Y genoemd. Er zou gesteld kunnen worden dat dit Amerikaanse begrip ook een weerspiegeling is van de manier waarop er tegen deze generatie wordt aangekeken. Meermaals wordt deze generatie beschreven als ongeduldig en weinig loyaal aan werkgevers; zij zijn van mening recht te hebben op alles, waarmee zij uitsluitend tot doel zouden hebben het eigenbelang na te streven. Bovendien hebben de dertigers van nu “het altijd makkelijk gehad, zij zijn opgegroeid in relatieve welvaart en zouden een grote mond hebben’ (Wijnants, 2008, p. 55). Daarnaast lijken







oudere generaties het stuitend te vinden dat de ‘patatgeneratie’ de verwachting heeft dat “alles waar je vroeger lang en hard voor moest werken, direct op een presenteerblaadje aangereikt te krijgen” (Wijnants, 2008, p. 55). Met andere woorden, de dertigers van nu zouden wel kunnen beweren dat zij onbaatzuchtig zijn en idealisme nastreven, maar zij zijn eigenlijk enkel op zoek zijn naar vertier en ‘instant gratification’. Hierbij moet in acht worden genomen, dat deze generatie is opgegroeid in een tijd van hoogconjunctuur en mede daardoor zijn gevormd. Zij hebben hierdoor, relatief gezien en in verhouding met vorige generaties, weinig te maken gehad met tegenslagen. Tevens moet ook het feit dat sinds de jaren zeventig de pil wordt vergoed door het ziekenfonds, in ogenschouw genomen worden.

*“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, p. 54).

Daar komt bij, dat hoogopgeleide dertigers veel sneller hetzelfde bereiken als de generaties die hen zijn voorgegaan. De grote keuzemomenten in het leven dienen zich hierdoor op hetzelfde moment aan, met als gevolg dat het leven ingewikkelder wordt en de





psychische belasting te zwaar zou kunnen 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, p. 13). Wanneer al deze keuzes tegelijkertijd op het levenspad komen, kan het maken van keuzes worden bemoeilijkt, mede doordat deze keuzes onomkeerbaar lijken te zijn. Daarnaast is er ook nog de invloed van de media, waarbij de norm wordt gesteld van het perfecte leven; een leven waarbij het haalbaar is dat alles op alle vlakken goed gaat.

#### *De graadmeter van succes*

Sociaal psycholoog Leon Festinger stelt in 1954 als eerste dat mensen zichzelf vergelijken met anderen op het gebied van fysieke kenmerken, maar ook qua status, vermogen of meningen (Festinger, 1954). Daarmee wordt de wijze waarop mensen naar zichzelf kijken grotendeels bepaald door anderen in de eigen omgeving. Hij geeft bovendien aan dat dit gebeurt, omdat mensen de behoefte hebben om zichzelf te evalueren. Deze vergelijking wordt gemaakt met mensen die relatief op het gelijke ‘niveau’ verkeren, om op deze wijze tot een zo nauwkeurig mogelijke zelfbeoordeling te komen (Festinger, 1954).

De mensen in de eigen omgeving die relatief als gelijken bestempeld kunnen worden, zijn in dit onderzoek dientengevolge hoogopgeleide dertigers van nu die werkzaam zijn in commerciële organisaties. Bovendien





kan worden gesteld dat dit een groep is – een sociaal systeem – binnen de maatschappij. Vroeger nam de sociale wetenschap aan, dat individuen vaststaande entiteiten zijn die bovendien een onveranderlijke persoonlijkheid bezitten. Deze aanname is in de loop der jaren veranderd en zelfs vervangen door een meer dynamisch en een meer relationeel beeld van identiteiten van mensen (Watson, 2008). Generieke discoursen, als organisatie, professie, geslacht en leeftijd, hebben effect op de vorming van het individu. De wijze waarop en de mate waarin dit gebeurt, is afhankelijk van de context waarin de persoon zich bevindt (Halford & Leonard, 2006, in: Watson, 2008). Anders gesteld zou gezegd kunnen worden dat identiteitsvorming niet alleen plaatsvindt in het eigen hoofd en alleen afhankelijk is van de eigen persoonlijkheid, maar dat hierbij een belangrijke rol is weggelegd voor het sociale systeem van het individu. Daarbij moet worden aangemerkt dat mensen niet passief zijn bij identiteitsvorming; de ontwikkeling van ‘self’ is een sociale constructie, omdat wat men over zichzelf denkt voor een groot deel voortvloeit uit de meningen van de omgeving (Watson, 2008). Gelijke anderen, in dit geval andere hoogopgeleide dertigers van nu die werkzaam zijn in commerciële organisaties, spelen daarom een belangrijke rol bij de identiteitsvorming van de onderzoeksgroep. Wanneer “iedereen meer, duurder, beter en mooier wil” (Wijnants, 2008, p. 75) speelt dat derhalve een rol in de eigen identiteitsvorming en wil het individu, onderdeel uitmakend van dit sociale systeem, dit vaak uiteindelijk zelf ook. Deze dertigers koesteren “hooggespannen





verwachtingen over wat het leven hen te bieden heeft” (De Botton, 2004, in: Wijnants, 2008, p. 76). Tegenstijdig is wel, dat afname van werkelijke gebreken zich gelijktijdig voordoet met een groter wordende angst voor gebreken (De Botton, 2004). “Wat tegenwoordig nodig wordt geacht om van een ‘geslaagd’ leven te spreken is zoveel omvangrijker dan een aantal decennia terug, het huidige zelfontplooiingsideaal benadrukt daarnaast dat iedereen het vandaag de dag ‘kan maken’” (Wijnants, 2008, p. 76). Ook bij de mensen met wie het van buitenaf bezien ‘goed’ gaat, neemt de onvrede daardoor toe; dit komt met name doordat men te veel afhankelijk is geworden van algemene ideeën over wat als succesvol wordt gezien en wat niet (De Botton, 2004). Daarmee worden heersende ideeën over succes de graadmeter binnen het sociale systeem van hoogopgeleide dertigers van nu, die werkzaam zijn in commerciële organisaties.

### **3.4. Systeem – organisatiefactoren**

#### *Werkdruk*

Het ontstaan van stress op de werkvloer heeft te maken met de draagkracht en draaglast van het individu. Wanneer iemand niet kan voldoen aan de eisen die van hem of haar worden verwacht, dan is de draaglast groter dan de draagkracht van de desbetreffende persoon (Christis, 1998; Lahey, 2004). De werkdruk is dan te veel geworden. Werkdruk is onder te verdelen in twee vormen, namelijk kwantitatief en kwalitatief (De Sitter, 1995). Bij kwantitatieve werkdruk moet gedacht worden aan een bepaalde hoeveelheid werkzaamheden die op





een goed niveau, binnen een bepaalde tijd moeten worden volbracht. Wanneer hiervoor te weinig tijd is, is er sprake van zowel een hoge tijdsdruk als een hoog werktempo, waaronder een medewerker kan bezwijken. Deze factoren hebben een invloed op de fysieke en psychische gezondheid van een persoon (Frenken, 2004). Kwalitatieve werkdruk richt zich op verantwoordelijkheid en storingen in het arbeidsproces, die de uitvoer van werkzaamheden kunnen bemoeilijken (De Sitter, 1995; Christis, 1998). Wanneer een medewerker weinig beslissingsruimte en mogelijkheden tot zijn of haar beschikking heeft en dientengevolge problemen moeilijker kan oplossen, kan dit invloed hebben op het welzijn van de desbetreffende medewerker (De Sitter, 1995; Christis, 1998).

Werkdruk en de mogelijke stress die daaruit kan voortvloeien, hoeft op zichzelf nog niet te leiden naar de ervaring van een hogere psychische belasting of burn-out (Karasek & Theorell, 1990). Risico's op een verhoogd niveau van stress kunnen worden verminderd door medewerkers de mogelijkheid te bieden om zowel meer beslissingsruimte als regelcapaciteit op zich te nemen (De Sitter, 1995; Christis, 1998). Wanneer een medewerker bovendien ontplooiingsmogelijkheden krijgt, kan dat ook de stress verminderen (Delarue, 2003).

#### *Organisatiecultuur & identiteit*

*"Een cultuur is belangrijk omdat ze een krachtig, latent en vaak onbewust aanwezig stelsel vormt van krachten,*





*die bepalend zijn voor zowel het individuele als het collectieve gedrag, de wijze van perceptie, de denkpatronen en de waarden. Vooral een organisatiecultuur is belangrijk, doordat culturele elementen bepalend zijn voor de strategie, de doelstellingen en de werkwijzen” (Schein, 2001, p. 24).*

Vanaf de jaren tachtig van de vorige eeuw kreeg organisatiecultuur meer aandacht in organisatiewetenschappelijke onderzoeken (Cunliffe, 2009). Ondanks dat cultuur hoofdzakelijk impliciet aanwezig is, maken mensen die een onderdeel uitmaken van een groep en/of organisatie de heersende cultuur zich wel degelijk eigen. Hierbij gaat het om het gemeenschapsgevoel en de daaruit voortvloeiende ideeën en aannames over wat van belang is of waardevol wordt geacht (Yanow, 1996). Beoordelingen over de mogelijkheden die voor de organisatie als effectief kunnen worden bestempeld, kunnen deels ook worden geschaard onder organisatiecultuur.

*“The condition of membership is a particular orientation to the community, one that is said to be achievable by any employee through incorporation of the member role – organizationally defined norms for behavior, beliefs and feeling.” (Kunda, 2006, p. 90)*

De organisatiecultuur is bepalend voor hoe er wordt gedacht binnen de organisatie, hoe er wordt gewerkt en op welke wijze tegen zaken wordt aangekeken. Mede hierdoor vindt er ook identiteitsvorming plaats.





Wederom is dit proces dynamisch van karakter en kan een organisatie hier door controle, mede door de heersende cultuur, invloed op uitoefenen (Alvesson & Willmott, 2002). Vanuit deze gedachte kan organisatiecultuur worden gezien als een richtinggevend kader, waarbinnen zowel de besluitvorming als het gedrag van medewerkers plaatsvindt om de organisatiedoelen te verwezenlijken (Stoner, Freeman & Gilbert, 1996, p. 145). Het management van organisaties geeft de laatste jaren ook steeds meer aandacht aan de eigen organisatiecultuur om zo een interne ideologie te ontwikkelen, te articuleren en te verspreiden voor interne consumptie (Kunda, 2006). De organisatie-ideologie, oftewel de officiële versie van de reële cultuur, wordt vastgelegd in presentaties, visie- en missieverklaringen etc. (Cunliffe, 2009). Echter, het managen van cultuur is niet alleen van belang om op deze wijze ervoor te zorgen dat medewerkers werken en zich gedragen op de bepaalde manier, maar dit zou zich ook moeten richten op het vormgeven van collectieve identiteit (Cunliffe, 2009). Deze identiteit staat niet op zichzelf, maar is onder invloed van normatieve controle vanuit de organisatie, zoals de bestaande waarden en normen binnen de organisatie. Deze normatieve controle is erop gericht fragmentatie, tegenstrijdigheden en de moeilijkheden in het verschil van interpretaties en identiteit binnen de organisatie te elimineren (Kunda, 2006). Met andere woorden zou gesteld kunnen worden dat het managen van de vormgeving van identiteit van de werknemers gericht is op de internalisering van de organisatiedoelen en het verschaffen van zekerheid door





het wegnemen van ambiguïteit (Kunda, 2006). Het kan zo zijn dat het tegenovergestelde wordt bereikt. Ondanks het feit dat medewerkers over het algemeen de organisatiecultuur lijken te accepteren, lijken ze er tegelijkertijd ook cynisch tegenover te staan. Deze ambivalentie ten aanzien van de gestelde normatieve eisen kan worden beschouwd als een innerlijke strijd met datgene dat zij hebben geïnternaliseerd van de organisatie versus de eigen waarden en behoeften (Kunda, 2006). De grens tussen de organisatie en het individu, tussen werk en de privésfeer, kan hierdoor vervagen, hetgeen in het ergste geval kan leiden tot burn-out. Al zijn er in elke organisatie moeilijkheden omtrent de verschillen in interpretaties en betekenisgeving van waarden en normen, worden medewerkers met afwijkende opvattingen vaak het stilzwijgen opgelegd, als onbeduidend aan de kant geschoven of buiten de organisatie geplaatst (Kunda, 2006). Met andere woorden, door normatieve eisen vanuit de organisatiecultuur en het uitoefenen van druk om te conformeren, wordt de collectieve identiteit gemanaged (Cunliffe, 2009).

Dit heeft gevolgen voor de wijze waarop organisatieleden zich bewegen binnen een commerciële organisatie met een winstoogmerk. Een commerciële organisatie is op een dusdanige wijze gestructureerd om winst te behalen, maar de organisatiecultuur richt zich ook op het winstoogmerk. Het commerciële karakter in zowel de structuur als de cultuur zorgt ervoor, dat de druk om te presteren hoog ligt om zo de vooraf opgestelde







organisatiedoelen te kunnen behalen. Deze prestatieverwachting is te herleiden in de cultuur; dit sijpelt door in het gemeenschapsgevoel van de organisatie en de daaruit voortvloeiende ideeën en aannames over wat van belang is of waardevol wordt geacht (Yanow, 1996). Zo wordt het commerciële karakter van de organisatie een onderdeel van de werknemersidentiteit, die het handelen van medewerkers vormen. Bovendien wordt er vanuit de organisatiecultuur druk op individuele medewerkers uitgeoefend om zich te conformeren aan de doorleefde normatieve eisen.

### *Sociale verhoudingen*

In dit onderzoek is het van belang om de onderlinge sociale verhoudingen nader toe te lichten. Sociale conflicten op de werkvloer kunnen een oorzaak zijn van het ontstaan van stress en daaruit voortvloeiend de ontwikkeling van burn-out (Lahey, 2004). Wanneer medewerkers in een conflictsituatie verkeren met elkaar of met een leidinggevende, ontstaan er frustraties en rivaliteit, waardoor prestaties, resultaten en het niveau van teamwork zal verminderen (Grebner, Elfering, Semmer, Kaiser-Probst & Schlapbach, 2004). Sociale steun binnen de eigen organisatie is van belang bij de manier waarop er met stress wordt omgegaan, daarnaast speelt het een belangrijke rol bij de motivatie van medewerkers om volledig deel te willen nemen aan het arbeidsproces. Er zou gesteld kunnen worden dat onderlinge sociale verhoudingen op een minder tastbare wijze van belang zijn voor de gezondheid van





medewerkers en ervoor zorg kunnen dragen dat er meer sociale cohesie is binnen de afdeling of organisatie (Lahey, 2004).

Een ander aspect dat ook onder de aandacht moet worden gebracht, is het effect van competitie op de sociale verhoudingen binnen een organisatie. Wanneer er targets behaald moet worden, bestaat er de mogelijkheid dat er onderling een strijd wordt aangegaan. Hierdoor kunnen medewerkers meer de druk en de drang voelen om te streven naar perfectionisme, om zichzelf binnen de organisatie te bewijzen (Lahey, 2004). Dit kan na enige tijd voor de betrokkene psychisch een te zware belasting vormen, waardoor hij, om het perfectionisme te kunnen bewerkstelligen, nog harder en langer zal moeten en/of willen werken en ook geestelijk voortdurend bezig zijn met de organisatie. Daardoor kan men overspannen raken en dit kan uiteindelijk leiden tot de ontwikkeling van burn-out.

### *Leiderschap*

“De sleutel van effectief en succesvol functioneren is de wijze waarop er leiding wordt gegeven” (Ten Bos & Van Der Ham, 2006, p. 38). Met leiderschap kunnen managers de vooropgestelde doelen realiseren door hen te enthousiasmeren en te inspireren. Leiderschap kan worden beschouwd “als de wijze waarop besluiten worden genomen en problemen worden opgelost” (Ten Bos & Van Der Ham, 2006, p. 41).





De Leader-Member Exchange (LMX) is een theoretische benadering, die nadruk legt op de wijze waarop leiderschap de houding en percepties van medewerkers beïnvloedt (Graham & Van Witteloostuijn, 2010). Vanuit deze theorie kan worden aangenomen, dat leidinggevenden verschillende relaties vormen met elk van hun medewerkers (Davis & Garner, 2004). In ruil voor meer kansen, autonomie, meer tijd en steun van de leidinggevende, formele en informele beloningen, voelen medewerkers zich meer verplicht om een bijdrage te leveren aan de gestelde doelen van de leidinggevende door taken uit te voeren die vaak van hoger niveau zijn (Grean & Uhl-Bien, 1995; Sparrowe & Liden, 1997). Er zou hier gesproken kunnen worden van een hoog kwalitatieve LMX- relatie, wat resulteert in medewerkers die meer tijd en energie steken in hun werkzaamheden. Wanneer er sprake is van een laag kwalitatieve LMX- relatie en medewerkers dientengevolge minder resources tot hun beschikking hebben, wordt de houding en het gedrag vooral gebaseerd op de gesloten arbeidsovereenkomst (Grean & Uhl-Bien, 1995). Dit heeft als gevolg dat medewerkers doen wat er van hen gevraagd wordt, maar niet veel meer dan dat (Graham & Van Witteloostuijn, 2010). Wetenschappelijk onderzoek heeft aangetoond dat individuen die zelf een hoog kwalitatieve LMX- relatie ondervinden, meer verantwoordelijkheid op zich zullen nemen (Liden & Grean, 1980, in Graham & Van Witteloostuijn, 2010).

Wanneer LMX-relaties in verband worden gebracht met burn-out, heeft de kwalitatief hoge variant een negatieve





relatie met de drie dimensies van een burn-out (Schaufeli & Enzmann, 1998, in; Graham & Van Witteloostuijn, 2010). Autonomie lijkt als een buffer te fungeren op de impact die werkdruk met zich mee kan brengen op de dimensie emotionele uitputting (Bakker, Demerouti & Euwema, 2005). Een hoog kwalitatief LMX-relatie leidt tot een hoger niveau van autonomie, meer participatie, medewerkers zijn meer betrokken bij de besluitvorming en hun leidinggevende delegeert meer (Graham & Van Witteloostuijn, 2010). Sociale steun van leidinggevende blijkt uit onderzoek ook van belang te zijn voor de remming van de ontwikkeling van burn-out (Rafferty, Friend & Landsbergis, 2001). Hierbij is een negatieve relatie gevonden tussen de dimensies emotionele uitputting en depersonalisatie, en de sociale steun van een leidinggevende (Lee & Ashforth, 1996, in Graham & Van Witteloostuijn, 2010). Wanneer een medewerker in een moeilijke situatie op de sociale steun van diens leidinggevende kan rekenen, zullen zij elkaar beschermen tegen druk van buitenaf en zal er onderlinge emotionele steun zijn om met de moeilijkheden om te gaan (Dienesch & Liden, 1986, in Graham & Van Witteloostuijn, 2010). Bovendien speelt de LMX-relatie een belangrijke rol bij het geloof en het vertrouwen in de eigen organisatie (Sparrowe & Liden, 1997). Samenvattend kan worden gesteld dat wanneer een medewerker voldoende resources tot zijn beschikking heeft, hoge werkdruk en de daaraan verbonden eisen niet hoeven te resulteren in burn-out (Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli & Scheurs, 2003).





### 3.5. Vervlechting van werk - & leefwereld

In het organisatorische systeem, oftewel de werkwereld, wordt menselijk gedrag en interactie met name bekeken op welke wijze dit bij kan dragen aan het primaire proces (Siebers, Verweel & De Ruijter, 2002). Menselijk gedrag en interactie wordt dientengevolge afgemeten aan de economische rationaliteit van winstmaximalisatie binnen commerciële organisaties. “Het maakt een groot verschil uit of de organisatie gericht is op de productie en de arbeid, of dat het bedrijf gericht is op ontwikkeling van het menselijk potentieel en daarmee op langere termijn op het eigen voortbestaan” (De Geus, 1997, in: Siebers et al., 2002, p. 55). Commerciële organisaties neigen ernaar, voortkomend uit eenheidsdenken, zich meer te richten op de economische (doel)rationaliteit. Aan deze dominante logica, oftewel normatieve eisen, onderwerpt het individu zich ‘vrijwillig’, omdat er een bewuste keuze is gemaakt om bij een dusdanige onderneming werkzaam te willen zijn (Siebers et al., 2002).

Door detraditionalisering neemt de kracht af van ideologische instanties en/of familie en dat schept ruimte voor andere denkwijzen die mede via arbeidsorganisaties meer invloed hebben op het individu (Siebers et al., 2002, p. 64). Hierdoor wordt de economische rationaliteit en het productie-denken via identiteitsvorming een onderdeel van de persoon zelf en diens leefwereld, oftewel het (eigen) sociale systeem.





*“Dit proces kan er voor zorgen dat instrumentalisering van de leefwereld plaatsvindt ten dienste van de doelrationaliteit die de betrokken organisaties domineert. Bestaat hier het gevaar dat individuen voor hun eigen socialisatie en persoonlijkheidsontwikkeling afhankelijk worden van de doelrationaliteit van de organisatie waarin en waarvoor ze werken?” (Siebers et al., 2002, p. 67).*

### **3.6. Persoon – persoonlijke factoren**

#### *Eigenschappen*

De persoonlijkheidsstructuur speelt een rol bij het risico op de ontwikkeling van burn-out. Karaktereigenschappen die de kans hierop vergroten zijn: “neiging tot perfectionisme, harde werker, plichtsgetrouw, toegewijde idealist, ambitieus, behoefte zichzelf te bewijzen, doelgericht, moeite met nee-zeggen, de eigen grenzen niet kennen, meer doen dan kan, moeite met delegeren en opofferen van zichzelf” (Le One, 2011).

Mensen die consciëntieus van aard zijn, worden geassocieerd met zelfdiscipline, verwezenlijking van gestelde doelen, het hebben van plichtsbesef en bekwaamheden (Bakker, Van Der Zee, Lewig & Dollard, 2006, p. 36). Door doorzettingsvermogen en zelfdiscipline zal een persoon met een dusdanig karakter taken sneller afronden en doelen eerder bereiken (Bakker et al., 2006, p. 35).

De relatie tussen de eigenschap consciëntieus en burn-out moet worden opgesplitst vanuit de drie dimensies





van burn-out. Uit onderzoek is gebleken dat er een negatieve relatie is tussen deze eigenschap en gereduceerde prestaties van burn-out (Deary, Watson & Hogston, 2003). Toch lijkt er een positief verband te zijn tussen consciëntieus zijn, emotionele uitputting en depersonalisatie in vergelijking met mensen die deze eigenschap in mindere mate bezitten (Witt, Andrews & Carlson, 2004).

Daarnaast heeft de mate van extraversie invloed op de ontwikkeling van burn-out. Personen die extravert zijn hebben de neiging om zelfverzekerd, dominant en actief te zijn. Deze mensen beschikken over meer positieve emoties, hebben vaker en intensievere sociale interactie en hebben een grotere behoefte aan stimulus (Bakker et al., 2006, p. 34). Over het algemeen wordt dit geassocieerd met de geneigdheid tot optimisme en de neiging om problemen positief te herwaarderen (Costa & McCrae, 1992). Dit positieve temperament leidt ertoe, dat de focus bij extraverte mensen vaak ligt op de positieve kant van hun ervaringen (Watson & Clark, 1992). In verschillende onderzoeken is er een negatieve relatie aangetoond tussen extraverte persoonskenmerken en de drie dimensies van een burn-out: emotionele uitputting, depersonalisatie en gereduceerde prestaties (Eastburg, Williamson, Gorsuch & Ridley, 1994; Francis, Loudon & Rutledge, 2004; Michielsen, Willemsen, Croon, De Vries & Van Heek, 2004). Extraversie kan worden beschouwd als een 'psychoprotective' factor (Bakker et al., 2006, p. 35). Wanneer mensen extravert zijn, hebben ze ook meer





behoefte aan sociale interactie en deze kan ervoor zorgdragen, dat mensen minder kenmerken van depersonalisatie en cynisme vertonen (Lingard, 2003, in; Bakker et al., 2006, p. 35).

### *Het sociaal vergelijken*

De ontwikkeling van burn-out is weliswaar een individuele en persoonlijke gebeurtenis, echter dit vindt plaats in een sociale context; sociaal vergelijken speelt een rol bij de ontwikkeling van dit verschijnsel (Schaufeli & Buunk, 2003). Sociaal vergelijken is het vergelijken van de eigen karaktereigenschappen met die van anderen (Wood, 1989). Dit kan op twee verschillende manieren gebeuren; bij opwaartse vergelijking kijkt men naar anderen die meer competent en adequaat lijken, en bij neerwaartse vergelijking vergelijkt men zich met anderen die minder competent en adequaat lijken (Carmona, Buunk, Peiró, Rodríguez & Bravo, 2006). Hierbij is van belang aan te geven dat dit zowel positief als negatief kan zijn; dit is afhankelijk van de wijze waarop de persoon zichzelf identificeert met de ander (Buunk & Ybema, 1997). Wanneer bij opwaartse identificatie naar overeenkomsten wordt gezocht en wordt geprobeerd om zichzelf in de ander te herkennen, dan kan dit de eigenwaarde positief beïnvloeden (Buunk & Ybema, 1997). Wanneer de ander bij opwaartse contrast als een soort concurrent wordt beschouwd, kan men zich inferieur voelen; dit kan gevoelens van jaloezie en frustratie uitlokken (Buunk & Ybema, 1997). Bij neerwaartse identificatie kan het zo zijn dat het individu zich op hetzelfde niveau of zichzelf slechter vindt







presteren dan de ander. Dit brengt negatieve gevoelens te weeg (Carmona et al., 2006). De persoon kan bij neerwaartse contrast ook afstand nemen van de ander die minder competent en adequaat lijkt te zijn, door zichzelf te overtuigen dat diens positie te vermijden was of zichzelf als beter bestempelen. Dit brengt weliswaar positieve gevoelens teweeg, de vraag is echter of dit als wenselijk moet worden gezien (Brickman & Bulman, 1977; in Carmona et al., 2006).

Sociaal vergelijken kan worden beschouwd als een manier om een stressvolle situatie te tolereren, te verminderen of te verwerken (Lazarus & Launier, 1978; Folkman & Lazarus, 1980, in Carmona et al. 2006). Zoals kan worden verwacht is er een positieve relatie aangetoond tussen burn-out en de vergelijkingswijzen neerwaartse identificatie en opwaartse contrast (Carmona et al., 2006). Er is ook een samenhang tussen de beide vergelijkingsmethoden. Wanneer een persoon zich identificeert met iemand die zogenaamd minder competent en adequaat is, kan diegene zichzelf tegelijkertijd opwaarts vergelijken om het contrast aan te tonen tussen zichzelf en degenen die beter presteren. Mensen die op deze wijze sociaal vergelijken, ervaren relatief gezien vaker burn-out dan mensen die zich enkel vergelijken via opwaarts contrast. Dit kan ook een gevolg zijn van een 'self-fulfilling prophecy' (Rosenthal & Jackson, 1968, in Carmona et al., 2006).

Vele studies omtrent sociaal vergelijken en burn-out benaderen dit concept, dat weliswaar plaatsvindt als



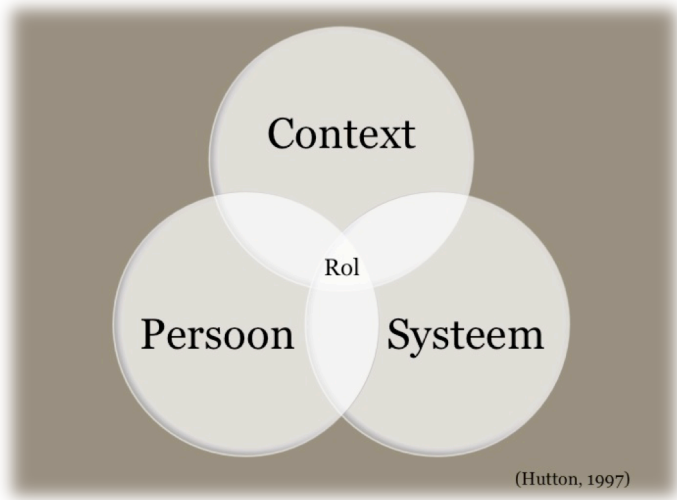


persoonlijke en individuele activiteit, op systeemniveau. Wijnants (2008) erkent deze wijze van vergelijken ook op contextniveau, ondanks dat men vaak het beeld zegt te hebben, dat “het veel krachtiger overkomt als het zelfbeeld niet wordt getoetst aan anderen en mensen ‘zijn zoals ze zijn’” (Wijnants, 2008, p. 72). Toch vergelijkt men zich ook met anderen in de maatschappij, en hierbij is een persoon vaak zeer selectief. Bij opwaartse contrast wordt er van de ander vaak een te rooskleurig beeld geschapen, terwijl bij neerwaartse contrast enkel naar de zogenaamd mindere kanten van de ander wordt gekeken. ‘En alhoewel iedereen van tijd tot tijd aan sociaal vergelijken doet, blinken de hoogopgeleide dertigers van nu erin uit’ (Wijnants, 2008, p. 75).

### **3.7. Organisation in the mind**

Organisation in the mind is een bewuste of ‘voor-bewuste’ constructie in het brein dat de focus legt op de emotionele ervaringen van taken, rollen, doelen, rituelen, verantwoordelijkheden, competenties, falen en succes (Hutton, 1997, p. 2). Oftewel, de ervaringen en beelden die worden opgedaan in de organisatie, worden geïmporteerd naar zowel het bewuste als onbewuste deel van het brein en kleuren de wijze waarop de persoon zijn werkzaamheden uitvoert in diezelfde organisatie. Dit is een subjectieve en individuele activiteit. Bovendien worden deze ervaringen geplaatst in het systeem van de organisatie (Hutton, 1997, p. 2).





Het figuur hierboven geeft dit weer. De Persoon staat voor de individuele, opgedane ervaringen en karaktereigenschappen die deze heeft. Het Systeem staat voor de organisatie en de ervaringen die het individu opdoet, omdat hij hier een deel van uitmaakt. De Context kan worden beschouwd als de omgeving van de ervaringen. De omgeving heeft een grote invloed op de manier waarop de rol wordt vormgegeven door de persoon en de wijze waarop het systeem deze rol beschouwd. De opgenomen rol kan worden gezien als de acties ten behoeve van het systeem. Hierbij gaat het niet zozeer om de formele taakbeschrijving vanuit het systeem, maar meer om de opgenomen informele rol die in het arbeidsproces wordt aangenomen (Hutton, 1997).





# Resultaten

4.



## **4. Resultaten**

In dit hoofdstuk zal er aan de hand van de resultaten die de dataverzameling heeft opgeleverd, een beeld worden geschetst van de centrale thema's die uit de interviews naar voren zijn gekomen. Deze zijn 'gebrek aan rust', 'angst om af te gaan', 'vertrouwen en veiligheid' en 'kwetsbaarheid'. Bovendien zullen deze centrale thema's puntsgewijs behandeld worden. Daarnaast zullen de factoren op persoonlijk, organisatorisch en maatschappelijk vlak, die invloed hebben op de ontwikkeling van burn-out, in elk thema aan bod komen. Echter, er zal allereerst inleidend worden ingegaan op de ontwikkeling van burn-out bij de respondenten, om vervolgens de verschillende thema's te behandelen.

### **4.1. Burnout**

*“Het begint met dat je dingen niet meer aankan, je gevoel van dat de balans weg is, maar dat je geleerd hebt om door te gaan en nooit op te geven. Dat maakt dat je jezelf iedere keer een ‘schop’ onder je billen geeft en met opgeheven hoofd verder gaat”.*

De wijze waarop burn-out is ontstaan en zich heeft ontwikkeld, verschilt bij de respondenten, maar er zou een onderverdeling kunnen worden gemaakt in fysieke ongemakken en emotionele druk. In eerste instantie treden de fysieke ongemakken op, wanneer de persoon in kwestie zich onder hoge druk voelt staan. Hierbij moet dan met name gedacht worden aan hartkloppingen, hoofdpijn, tintelingen en duizelingen. Later in het





proces, wanneer burnout zich meer heeft ontwikkeld, doen deze fysieke ongemakken zich ook voor wanneer er ogenschijnlijk niets aan de hand lijkt te zijn. *“Kon ik eindelijk een keer op de bank liggen en dan had ik een hoofdpijn... Niet meer normaal”*. De emotionele druk kan hierbij worden omschreven als ‘druk in het hoofd’. Verschillende gedachten op verschillende gebieden van het leven volgen elkaar op, waardoor het steeds moeilijker wordt om zich te concentreren op de taken die moeten worden volbracht. Dit heeft vanzelfsprekend effect op het functioneren binnen de organisatie. Beide uitingen van burn-out lijken te resulteren in een schijnbaar onuitputtelijke gedachtstroom, waaronder uiteindelijk de nachtrust te lijden krijgt en derhalve een slaapgebrek ontstaat. *“Ik ben normaal iemand die gewoon in coma ligt, en nu kon ik de slaap maar niet vatten, terwijl ik zo moe was”*. Door de emotionele druk en het slaapgebrek lijkt de ontwikkeling van een burn-out in een stroomversnelling terecht te komen, door de constante moeheid en de mede hierdoor groter wordende gedachtstroom ontstaat er emotionele uitputting.

*“Ik werd toen het begon veel prikkelbaarder, sneller verdrietig en zag snel ‘beren’ op de weg in plaats van de zaken positief te bekijken”*. Deze ‘beren’ kunnen ook worden herkend bij de overige respondenten. Er zou gesteld kunnen worden dat er een donker filter werd geplaatst over hun leven en zichzelf. Daarbij werd er meer gekeken hoe anderen functioneerden in vergelijking tot henzelf. Er ontstond een gevoel van





gereduceerde prestaties op professioneel en maatschappelijk gebied. Zo kregen de respondenten het gevoel 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...”*. In het eigen hoofd werd er veel nadruk gelegd op wat beter had gekund en dit was moeilijk om los te laten. Dit had een negatief effect op de wijze waarop zij zichzelf zagen en het eigen kunnen en de eigen prestaties beoordeelden. Bij de respondenten is er pas actie ondernomen, toen zij al geruime tijd in deze situatie verkeerden.

#### **4.2. Gebrek aan rust**

*“Misschien ligt het aan mij, maar ik denk dat er zoveel moet... En dat tegelijk; je moet die mooie baan lanceren, om dat huis en die auto te kunnen veroorloven, je moet vaak en veel je vrienden en familie zien, sporten, gave vakanties... Je moet heel gelukkig zijn... Dat is gewoon wel veel, ja, wat je allemaal moet”*.

Alle respondenten herkennen zich in het gebrek aan rust. Op organisatorisch niveau – systeemniveau – wordt de werkdruk als hoog ervaren. Deze hoge werkdruk wordt niet per definitie als iets slechts ervaren, maar als een bijkomende factor van de baan zelf en de organisatie waarbinnen zij werkzaam zijn. Echter, de hoge verwachtingen waaraan zij moeten voldoen, drukken zwaarder op het gemoed. Hier zou een onderverdeling gemaakt kunnen worden van verschillende prestatieverwachtingen. In een aantal van de





organisaties krijgt men een contract van drie of vier jaar en aan de hand van beoordelingen wordt er dan bekeken of diegene daarna werkzaam blijft binnen de organisatie. *“Ja... door die beoordelingen krijg je elke keer het gevoel dat je op het ‘chopping block’ staat... Je wil slagen, je wil goede beoordelingen dus je zegt ook geen nee als er weer iets op je bureau wordt geknald, waardoor je geen zicht hebt op je eigen agenda en eigenlijk ook daarbuiten heel slecht dingen kan plannen”.* Door het gebrek aan zelfbepaling neemt het gevoel van rust af. Bij andere organisaties wordt er gewerkt met targets waaraan financiële beloningen gekoppeld zijn. *“Mijn targets en de daaraan vasthangende prestaties werden trouwens financieel beloond, die voor mij toen erg belangrijk waren. Hoe meer centen hoe beter... meer, meer, beter, beter...”.* Mede hierdoor, maar ook door de persoonlijke eigenschap van de wil om te presteren, ontstaat er een grotere prestatiedrang. De eigen rust vermindert, omdat er organisatorisch, maar ook financieel veel afhangt van de geleverde prestaties.

Daarnaast lijken, naast de eigen organisatie, klanten ook hogere verwachtingen te hebben, mede door het tijdperk waarin we leven. *“Ik heb het idee dat het wel steeds drukker wordt, je hebt natuurlijk alle snelle communicatiemiddelen, je hebt je telefoon, email, met de Blackberry’s. Je moet altijd maar bereikbaar zijn en van het werk wordt dat ook van je verwacht. Daardoor moet je ook snel reageren; vroeger kreeg je een brief, en dan had je nog een hele dag om daar even rustig over na te denken en nu krijg je een mailtje en wordt er van*







*je verwacht dat je binnen een half uur reageert. Op de juiste wijze”. Een andere respondent vult deze gedachte aan: “als ik een mailtje krijg op mijn telefoon om 21h30 verwacht de klant eigenlijk binnen een half uurtje een antwoord”. Wanneer iets in deze trant zich voordoet, blijkt het overgrote merendeel daar inderdaad op te reageren of daar in ieder geval over na te denken. Dat betekent dan ook dat er in de vrije uren na werktijd de baan een grote rol blijft spelen in het hoofd.*

Naast dat er organisatorisch in het geval van de respondenten weinig rust lijkt te zijn, kan er ook gesproken worden van weinig rust op in maatschappelijke zin – contextniveau. Wanneer er wordt gevraagd om de huidige maatschappij te omschrijven, worden er termen gebezigd als haastig, jachtig, gesjeesd en snel. Zij geven aan dat er veel ‘moet’ gebeuren in weinig tijd en dat geldt niet alleen op het gebied van werk. *“Soms weet ik ook echt wel dat ik even rust moet pakken op de bank, pit (red. TV) aan en niets doen, maar dan kom je in zo’n sleur terecht... Meer dan tien uur werken, eten voor de pit en slapen om morgen opnieuw te beginnen... Wil mijn vrienden ook wel eens zien”. In de gehouden interviews komt naar voren dat er veel ‘gepland’ moet worden, zowel de dagelijkse beslommingen als de keuzes die gemaakt ‘moeten’ worden omtrent de levensloop. “Word ik moeder of niet; kan ik dan wel hard blijven werken; verdien ik dan nog wel genoeg of kost een kind niet te veel geld; hoe kan ik zoveel mogelijk sociale contacten onderhouden; ik moet er alles aan doen om er goed uit te zien... ga zo maar*





door”. Andere respondenten houden zich bezig met samenwonen, of niet, huis kopen, verkopen of verbouwen, zijn de gemaakte keuzes wel de juiste keuzes en veel respondenten twijfelen over het carrièrepad dat zij zijn ingeslagen. Bovendien wordt er veel nadruk gelegd op de hoeveelheid keuzes die gemaakt kunnen worden. *“Het is misschien raar, maar voor mij is dit nu wel het moment dat je naar je leven kijkt en kijkt naar waar je nu staat en waar je had moeten zijn. Er zijn altijd wel dingen die voor je gevoel niet kloppen of anders hadden moeten zijn, zowel qua werk als privé”*. De grote hoeveelheid aan keuzes die deze generatie heeft, wordt door de respondenten beschouwd als vrijheid, die bij tijd en wijlen als beklemmend kan worden ervaren. *“Ik kan alle kanten op, dat is heel relaxed, maar ik weet gewoon nog niet wat ik wil...”*. Daarnaast lijken de gemaakte keuzes vaak onomkeerbaar van aard, waardoor de druk om de ‘juiste’ keuze te maken groter wordt en de eigen rust wordt verminderd.

Samenvattend kan worden gesteld: *“de maatschappij is überhaupt wat jachtiger geworden doordat... de cultuur is heel erg zo van, je moet alles kunnen. Dus je moet én een goede baan, én een goede vriendin of vrouw zijn, én de goede werknemer die zijn werk goed doet, én het moet allemaal maar kunnen... Én het leuke huis en... Alles moet maar kunnen. Ik merk dat ook aan mezelf, je gaat je daardoor wel meer gek maken. Want je wil 20 ballen tegelijk in de lucht houden. En daarbij die gejaagdheid van je werk en het altijd bereikbaar zijn, daar wordt je af en toe helemaal getikt van. Ik denk dat het ook niet voor niets is dat mensen allemaal op zoek*





*zijn naar meditatie en yoga en dat soort dingen, omdat het denk ik nu ook heel erg nodig is om die ontspanning maar te krijgen.*

### **4.3. Angst om ‘af te gaan’**

*“Ik denk dat het ook heel erg afhangt van je persoonlijkheid in hoeverre je je laat gek maken door andere mensen. Toen ik op een gegeven moment bij mijn organisatie zat en net was afgestudeerd, dacht ik wel van hé, ik heb goede cijfers, ben afgestudeerd, ik moet het maximale eruit halen. Dus ik had het zelf een flop gevonden als ik bij een B-kantoor een baantje had...”*

De angst om af te gaan is niet in alle interviews met respondenten die een burn-out hebben gehad aan de oppervlakte en expliciet aanwezig. Alle respondenten blijken zichzelf echter te vergelijken met zowel collega's als leeftijdsgenoten. Sommigen komen daar ronduit voor uit: *“Voor mijn burn-out was ik erg bezig met hoe andere mensen mij zagen en hoe ik me gedroeg in een groep. Met leeftijdsgenoten was dat ook zo... Altijd proberen om er beter voor te staan dan dat het daadwerkelijk was”*. Een andere respondent zegt hierover: *“Ik vergelijk mezelf veel, met collega's, maar ook met mensen van mijn eigen leeftijd. Ik kijk dan met name wat iemand heeft bereikt en waarin hij of zij beter is dan ik, of mooier en mooier gekleed dan ik, beter bespraakt en slimmer dan ik en natuurlijk, vindt diegene mij wel aardig, slim, leuk... Ja...”*. Andere respondenten die zichzelf geen vergelijk vinden maken





met anderen geven hierbij aan dat zij bepaalde zaken, zoals hun baan en bij welk bedrijf ze werkzaam zijn, zelf van belang vinden. Echter, wanneer er met hun partner wordt gesproken blijkt dit beeld niet helemaal te kloppen. *“Ik denk wel dat hij zich vergelijkt met anderen, maar volgens mij doet iedereen dat... Ja, ik begrijp het ook wel, je wil niet publiekelijk op je bek gaan... En voor hem was de burn-out dat wel een beetje, denk ik...”*.

In hoeverre de respondenten angst hebben om af te gaan is mede afhankelijk van persoonlijke karaktereigenschappen, maar ook van de wijze waarop er binnen organisaties en binnen de leeftijdscategorie met een ‘afgang’ wordt omgegaan. De commerciële organisaties waarbinnen de respondenten werkzaam zijn, lijkt de economische rationaliteit de overhand te hebben en hierbij gaat het om het leveren van prestaties op een hoog niveau. Een leidinggevende zegt hierover: *“If you can’t stand the heat, get out of the kitchen... Ja, klinkt misschien hard, maar zo gaat het hier. Als je de druk niet aan kan, moet je in een andere organisatie gaan werken... Bij de overheid of zo, daar doen ze het rustiger aan”*... Burn-out lijkt in dit soort organisaties gelijk te staan aan een publiekelijke afgang. Een respondent zegt hierover: *“Je weet dat bij overspannenheid of burn-out eigenlijk dik carrière maken binnen deze organisatie ophoudt. En anderen weten dat ook...”*. Dientengevolge ontstaat er ook een gevoel van publiekelijk afgaan en denkt men in dit soort organisaties daarom wel diep na, voordat er wordt aangegeven dat het niet goed met de





persoon in kwestie gaat. Er zijn echter ook commerciële organisaties waar dit op een andere manier verloopt. *“Heel veel mensen begrijpen het niet, zo van, waar maak je allemaal druk om”*. Dit onbegrip wordt ook ervaren als een publiekelijke afgang.

Ook contextueel bezien is er een angst om af te gaan. *“We leven in een land en dat is in het westen nog meer dan andere delen van Nederland, waarbij het allemaal meer en beter moet”*. Hierbij wordt er ook aangegeven dat de maatschappij in algemene zin op deze wijze is ingesteld. Een respondent gaf het volgende voorbeeld: *“Ik weet nog goed dat we ons huis in Amsterdam verkochten en een huis in Apeldoorn kochten met een lagere hypotheek. De bank wist niet eens hoe ze een verlaging van hypotheek administratief door moesten voeren bij het meenemen van de hypotheekvoorwaarden”*. Maar daarnaast is deze trend ook zichtbaar binnen deze generatie en het sociale systeem. De respondenten menen dat prestaties onderling ook een grote rol spelen en daarmee speelt het falen om bepaalde verwachtingen te behalen of niet te voldoen aan de gestelde normatieve eisen, ook een grote rol. *“Ik denk wel dat we elkaar bepaalde normen opleggen... Ja, hoe zal ik het zeggen, je huis, de grootte, de locatie, hoeveel geld je verdient, wat je doet in de weekenden... Nou ja, zoals met reizen; als je nog nooit een verre reis hebt gemaakt, ben je niet wereldwijd en weet je niets van andere culturen”*. Een andere respondent zegt hierover: *“Het voelt af en toe alsof je ook door je omgeving wordt afgerekend op de keuzes*





*die je maakt” of “het moet dus meer, groter, je ‘moet’ carrière maken, je ‘moet’ ontwikkelen. Als vrouw zijnde hoor je er niet bij als je niet werkt en kinderen hebt”. Deze sociale normen kunnen worden omschreven als een kader waarbinnen men zichzelf en anderen aan elkaar meet. Bovendien wordt men ook beoordeeld op de wijze waarop je je leven inricht en de keuzes die je maakt.*

#### **4.4. Vertrouwen en veiligheid**

*“Ja, laten we wel wezen, voor jou twintig anderen”.*

Gevoel van vertrouwen en veiligheid, of juist het gebrek daaraan, blijkt ook steeds terug te komen in de verschillende gehouden interviews. Dit gevoel is weliswaar niet direct aan de oppervlakte waarneembaar, maar lijkt als een achtergrond te fungeren binnen de problematiek van de ontwikkeling van burn-out. Wederom is er een onderverdeling te maken in verschillende wijzen van het gebrek aan vertrouwen en veiligheid. Een aantal organisaties kan als volgt worden omschreven: *“Het is eigenlijk een soort van mini-feodaal stelsel. Je hebt gewoon allemaal leenheren, die hun eigen koninkrijkjes bestieren en die elkaar niet al te veel in de weg willen zitten. Die hebben geen zin in oorlog met elkaar en als daar een paar lijfeigenen voor moeten worden opgeofferd, het zij zo. Zij willen de onderlinge verhoudingen gewoon goed met elkaar houden. Die politieke spelletjes zijn belangrijker dan medewerkers”. De bijbehorende leidinggevenden bevestigen dit beeld: “Ik ga mijn handen daaraan niet branden, ik wil geen ruzie voor een medewerker, dat moeten ze zelf maar*





uitzoeken” en *“ik heb geen zin om de shit van de ander op te ruimen. En ik heb voor mezelf een grens getrokken, ik doe het nu niet meer. Ik wil niet alleen maar zijn problemen oplossen”*. Ook wanneer er door een hoger geplaatste collega in een vergadering de vraag wordt gesteld waarom er veel burn-out voorkomt op de afdeling, wordt deze beantwoord met dat het hier betreft om moeilijke thuissituaties. *“Achteraf heeft mijn leidinggevende aangegeven dat dát niet de bedoeling was”*. Wanneer er bij P&O aandacht wordt gevraagd naar burn-out, wordt er door hen aangegeven *“dat zij hiervoor een potje hebben gereserveerd”*. Hierover wordt door de verschillende respondenten ongeveer hetzelfde gezegd: *“De P&O meisjes zijn toch een beetje marionetten van de leidinggevendenden, die betalen hun en er is niemand die naast de leidinggevendenden staat en dat in de gaten houdt”* en *“De baas waar ik voor werk, zijn in de periode dat ik er zit vier of vijf mensen overspannen geraakt of burn-out gekregen van de zeven mensen die voor hem werkte... Disfunctionerende leidinggevendenden worden er niet uitgepikt...”*. Een respondent geeft hierover de volgende samenvatting: *“Kennelijk is het beleid... We nemen er heel veel aan, en we laten ze helemaal te pletter werken, dan raken er zoveel burn-out of overspannen, en netto houden we er alsnog winst aan over. Dan calculeren we dat gewoon in, medewerkers worden gewoon eigenlijk echt als kapitaal gezien... En minder als mens denk ik...”*. Een andere respondent nuanceert dit beeld enigszins: *“Hoe hoger je zit in de organisatie, ja, dan ben je meer waard*





*voor de organisatie en dan gaan ze, in mijn ogen, coulanter met je om”.*

De respondenten die een burn-out hebben gehad en die werkzaam zijn of zijn geweest in dit soort organisaties, voelen zich weliswaar niet gesteund door hun leidinggevenden, maar wel door hun collega's. De moeilijkheden met een leidinggevende kunnen wel besproken worden, zij het dat hiermee behoedzaam wordt omgegaan. *“Ja, ik heb het wel met een aantal besproken, ik heb een aantal in vertrouwen genomen... Maar heel voorzichtig, omdat ik geen hetze wil starten”.* Een ander geeft aan: *“Ik heb het besproken met collega's van mijn eigen leeftijd en zij, nou ja, eigenlijk iedereen behalve de twee leidinggevenden... nou ja, je bent eigenlijk best wel verneukt en heel veel pech gehad... Maar ja, daardoor ben ik tussen het wal en het schip geraakt”.* Zoals al eerder is behandeld, lijkt er voor collega's ook niet de ruimte te zijn om deze problematiek te bespreken, omdat zij in het geval dat zij dit doen, worden teruggefloten.

Een andere manier, waardoor sommige respondenten zich niet veilig voelde en dus niet het vertrouwen hadden om open over hun situatie te spreken, was het gevoel van onbegrip. *“Heel veel mensen begrijpen het niet. Bij mijn organisatie deden ze heel erg hun best, maar door dat onbegrip voel je je snel niet gesteund”.* Een andere respondent geeft aan, die werkzaam is in een van origine Amerikaanse organisatie: *“toen ik het gesprek aanging met mijn leidinggevende hierover, vond ik dat heel moeilijk... Omdat zij het niet begrijpen, ook omdat het*







*iets is wat ongrijpbaar is... Voor de Amerikaanse cultuur bestaat burn-out niet. Het bestaat niet. Als je dat in Amerika zegt, dan lachen ze je uit". Een leidinggevende binnen deze organisatie vult deze gedachte aan: "Kijk, je moet begrijpen dat in Amerika mensen gewend zijn om twee weken per jaar vakantie te hebben, wat niet normaal is. Maar daar is de cultuur zo, dus als iemand er aankomt die zegt ik ben overspannen of ik heb een burn-out, dan zeggen ze pfff, waar heb je het over. Dat is heel hard... Ik bedoel we hebben nu een geval met een vrouw met borstkanker, die haar borst heeft moeten afzetten en dan wordt er vanuit Amerika gezegd, ja waarom is ze niet aan het werk, ze heeft de operatie toch gehad? Hier hebben we ook iemand gehad en die was gewoon aan het werk terwijl ze chemo had. Alsof het de normaalste zaak in de wereld is, dat is dus niet normaal. Voor hun is dat normaal en dat sijpelt ook wel een beetje door in de Europese tak, al is het natuurlijk veel minder". Een andere respondent, die aangeeft zeer tevreden te zijn met de organisatie, haar leidinggevend en haar functie zegt: "Ik vond het heel moeilijk om het te bespreken, voelde me heel zwak, labiel en onzeker... En je bent natuurlijk bang voor je baan". Samenvattend kan worden gesteld, dat ook in dit soort organisaties moeilijk is om de ervaren problemen kenbaar te maken. Dit kan komen door het gevoel aan onbegrip met als gevolg gebrek aan steun. Maar het kan ook komen, ondanks dat de desbetreffende respondenten zich gesteund voelden, door de wetenschap dat de economische rationaliteit de overhand heeft en de organisatie dientengevolge gericht*





is op winstmaximalisatie en daardoor angst is om je baan te verliezen.

Bovendien, zoals in paragraaf 4.3 is behandeld, is er op contextniveau ook een gebrek aan vertrouwen en veiligheid. *“Ik ben ervan overtuigd dat de westerse wereld en het materialisme en de eisen van je omgeving zeker een rol hebben gespeeld”*. Meer generatie-specifiek zegt een respondent hierover: *“Soms is het ook wel een beetje tegen elkaar opbieden, ik doe daar niet zozeer aan mee, maar je gaat dan ook niet zeggen dat het eigenlijk niet al te best met je gaat”*. Een andere respondent geeft aan: *“Hij wil gewoon niet als loser bestempeld worden, zo van, hij kan het allemaal niet meer aan”*. Het beeld dat anderen hebben van de desbetreffende persoon speelt hierbij een grote rol en daarmee wordt er zeer voorzichtig omgegaan met het tonen van de werkelijke situatie. Om niet aan het beeld dat anderen hebben te tornen, lijkt er niet het vertrouwen en het gevoel aan veiligheid te zijn om de ontstane, moeilijke situatie te bespreken.

#### **4.5. Kwetsbaarheid**

*“Ze wordt wat stiller, trekt ze zich meer terug... Eerst heel erg nadenken om het te begrijpen, vanuit alle gezichtshoeken. Daarover na te denken... Zij keert wat meer in zichzelf is mijn ervaring”*.

Bij andere respondenten is deze teruggetrokken manier van het verwerken van ervaringen ook te herkennen: *“Ik wilde, denk ik, niets laten merken...”* en *“Je voelt je echt*





*een zwakkeling en je wilt toch niet dat anderen je ook zo zien*". In de gehouden interviews is het gebrek om zich kwetsbaar op te kunnen stellen duidelijk waar te nemen. "Nee, denk niet dat... Nou, ik weet wel zeker van niet dat ik dat intern (red. binnen de organisatie) kan zeggen. Sowieso omdat ik dan denk dat mijn leidinggevende dan daar het zijne van denkt... Dat is niet goed voor je" en "je voelt je al een nerd dat je met pijn en moeite jezelf door de dagen en je werk heen sleept, nou ja, dat wil je niet anderen laten merken...". Op contextniveau lijkt voor de respondenten ook niet de ruimte te zijn om zich kwetsbaar op te stellen. "Ik wil gewoon niet dat vrienden of familie denken dat ik wat labiele neigingen heb, of zo", "ik wil het gewoon goed doen, op het moment dat je je niet goed voelt, denk ik altijd maar, dat gaat vanzelf wel weer voorbij, beetje nutteloos om het dan enorm te gaan bespreken... En moet er eerst zelf over nadenken" en "Waarom bespreek ik het niet? Ik weet het eigenlijk niet... Misschien omdat ik denk dat mensen in mijn directe omgeving me dan zwak gaan vinden, denk ik... Dat wil ik niet, hoor". De respondenten met burn-out voelen niet de ruimte om dit in alle openheid te bespreken met hun omgeving. Ook in de privésfeer herkennen de desbetreffende respondenten dat deze mensen zich naar binnen keren. "Ik merk altijd als er iets is, als hij niet lekker in zijn vel zit... Dan wordt hij stiller... Maar ook onaardiger", "ik kon echt de wind van voren krijgen over iets heel kleins, maar wat er dan werkelijk aan de hand was hoorde ik niet" en "ze wordt matter, afgevlakter, ze is er wel, maar ook weer niet, weet je wel...?". Het kwetsbaar opstellen om op alle





vlakken van het leven en in die zin introvert zijn, is te herkennen bij de respondenten met burn-out.

#### 4.6. Na de burn-out

*“En nu.. ben ik gelukkig meer bezig met de prestatie dat ik doe wat ik graag wil en dat ondanks soms rare reacties van de omgeving ik trots ben dat ik na de burn-out ben gaan doen wat ik misschien van kleins af aan al wilde”.*

De ontwikkeling van een burn-out heeft voor de desbetreffende respondenten veel effect gehad. Ze zijn meer gaan nadenken over wat ze willen in hun leven en welke rol zij in het verleden toedichten aan de meningen van anderen. Daarin zijn ze veranderd: *“Ik merk dat ik me nu veel minder druk maak over mijn werk, wat anderen denken, wat ik allemaal moet... Ik doe het gewoon wat rustiger aan, wat anderen daar dan ook van vinden”.* Ook het toekomstbeeld is voor sommigen van hen minder vast omljnd en aan het beeld zelf wordt door hen minder waarde gehecht. *“Natuurlijk heb ik een doel, maar daarin is het doel niet meer het belangrijkste, want die kan zomaar wijzigen. De weg ernaar toe is veel leuker en mooier, als je het daadwerkelijk ervaart als onderdeel van je leven”.* Ook worden keuzes als minder onomkeerbaar ervaren en mogen er ‘fouten’ worden gemaakt: *“Nu denk ik van, ja, als achteraf blijkt dat ik niet een goede keuze heb gemaakt, dan weet ik dat nu in ieder geval en dan kan ik er nog wel wat aan doen om het te veranderen”.* Ook in de privésfeer is de verandering na de burn-out niet





**onopgemerkt gebleven:** *“Ik heb het idee dat ze nu veel meer weet wat ze wil met haar leven en tegelijkertijd er toch minder druk om maakt. Soms lukt het niet altijd, maar meestal wel” en “hij is rustiger geworden, trekt meer zijn eigen plan en geeft nu sneller aan als iets niet lekker loopt, ook naar mij toe...”*

**Samenvattend kan worden gesteld, zoals één van de respondenten het verwoordde:** *“Het is dus wel veranderd na zo’n levensles; ik kijk nu vooral naar mijn eigen leven. Natuurlijk kijk ik dan nog wel naar anderen en vergelijk ik, maar meer op basis van interesse; hoe staat iemand in het leven en hoe leidt iemand zijn leven. Zwakke momenten blijven er altijd en afhankelijk van hoe ik in m’n vel zit beland ik nog wel eens in mijn oude patronen. Gelukkig besef ik het me altijd achteraf en steeds meer ook tijdens de situatie”*





# Analyse

5.

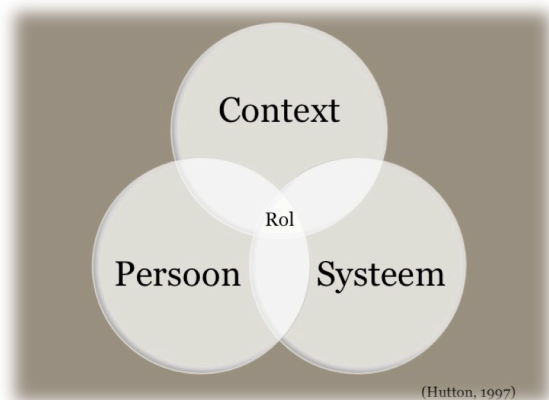


## 5. Analyse

### 5.1. Inleiding

“Analyseren is de uiteenraffing 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, p. 63). In dit hoofdstuk zal er een verbinding worden gemaakt tussen de theoretische achtergronden en de empirie, zoals deze in hoofdstuk drie en vier zijn beschreven.

Het startpunt van dit onderzoek is, in navolging van Hutton (1997), dat de rol die een persoon op zich neemt wordt beïnvloed door het individu zelf, het systeem waarin het verkeert en de context van zowel de persoon als het systeem. Er zou gesteld kunnen worden dat de rol die het individu op zich heeft genomen ook de oorsprong is van de ontwikkeling van burn-out. In het verlengde van deze redenering is een burn-out afhankelijk van zowel de persoon, als het systeem en de context.



(Hutton, 1997)



## 5.2. De analyse

### 5.2.1. De samenhang van factoren

Wanneer de contextfactoren nader worden gezien, kan de Nederlandse maatschappij heden ten dage worden omschreven als een meerkeuzemaatschappij, die door detraditionalisering individualistischer ingesteld zou zijn. Hierdoor zou het individu in theorie meer geëmancipeerd zijn in het maken van keuzes. Toch moeten in het kader van dit onderzoek hier enkele opmerkingen bij geplaatst worden. Weliswaar hebben tradities, die zijn ontstaan door bijvoorbeeld kerk of familie hun vanzelfsprekendheid verloren, waardoor de levensloop sterk is veranderd. Echter, de vraag kan gesteld worden of dit het maken van keuzes omtrent levensloop in deze tijd flexibeler maakt (Elchardus, 2004). Door detraditionalisering heeft er geen versoepeling van sociale controle plaatsgevonden, in plaats daarvan is de manier, waarop deze controle wordt uitgeoefend, gewijzigd (Elchardus, 2004).

Nederland is een meritocratie geworden, waarbij prestaties en de hieruit voortvloeiende maatschappelijke positie die een individu heeft, leidend zijn. Om zichzelf ten aanzien van anderen zo hoog mogelijk te kwalificeren, wordt daarbij belang gehecht aan status, invloed, inkomen en de aantrekkelijkheid van het werk (De Beer, 2004). Meer is beter en de mening van anderen is hierbij van essentieel belang. Wie 'faalt' door 'verkeerd' gemaakte keuzes, kan het niet wijten aan traditionele systemen en kan dientengevolge enkel







zichzelf hiervan de ‘schuld’ geven. Bovendien wordt dit ‘falen’ als een publiekelijke afgang ervaren, omdat het beeld wat anderen van de persoon in kwestie hebben, hierdoor wordt beschadigd. De sociale controle die nu wordt uitgeoefend is op basis van maatschappelijk succes, met als gevolg dat steeds meer mensen zich storten in de zogenaamde ‘ratrace’ om hieraan te voldoen. Deze sociale controle is bovendien wederkerig van karakter. Ook het individu zelf controleert nauwgezet of het voldoet aan het maatschappelijk succes aan de hand van sociaal vergelijken. Sociaal vergelijken is het vergelijken van de eigen karaktereigenschappen en prestaties met die van anderen (Wood, 1989). In dit onderzoek is ook gebleken, in lijn met Carmona et al. (2006), dat personen die zichzelf opwaarts vergelijken, oftewel zichzelf vergelijken met iemand die beter lijkt te presteren, relatief vaker burn-out ervaren. Hierdoor worden ze gewezen op het feit dat er een negatief contrast zou zijn tussen zichzelf en degenen die ‘het beter doen’. Dit plaatst een zwart filter over de eigen persoonskenmerken en gedragingen, met als gevolg een gevoel van gereduceerde prestaties. ‘En alhoewel iedereen van tijd tot tijd aan sociaal vergelijken doet, blinken de hoogopgeleide dertigers van nu erin uit’ (Wijnants, 2008, p. 75).

Deze onderzoeksgroep, hoogopgeleide dertigers van nu die werkzaam zijn in commerciële organisaties, behoort tot ‘the entitlement generation; deze generatie blijkt zich te kenmerken door álles te willen en het liefst tegelijkertijd. De hoogconjunctuur waarin zij zijn





opgegroeid heeft daaraan bijgedragen: alle keuzes lagen voor het oprapen, waardoor hun eisen op een verscheidenheid van gebieden van het leven onrealistisch hoog zijn geworden (Wijnants, 2008). Deze hoogconjunctuur is bovendien van belang, omdat deze generatie minder tegenslagen heeft meegemaakt dan generaties die hen zijn voorgegaan. Hierdoor lijken dertigers van nu minder bestand te zijn tegen onzekerheden. Het gevoel van onzekerheid wordt versterkt mede omdat belangrijke keuzes omtrent de levensloop zich op hetzelfde moment lijken aan te dienen; dit heeft als achterliggende reden dat ‘the entitlement generation’ dezelfde prestaties behaalt als generaties voor hen in een korter tijdsbestek. Dit wordt versterkt doordat bij ‘verkeerde’ keuzes de schuldvraag alleen bij zichzelf gelegd kan worden en via sociaal vergelijken het individu zichzelf daarop veroordeelt aan de hand van de ‘betere’ posities van anderen. Bovendien beoordelen anderen ook de persoon op gelijke wijze.

Toch zou in deze meritocratie hoogopgeleide dertigers van nu, die werkzaam zijn in commerciële organisaties, bestempeld kunnen worden als succesvol, omdat zij schijnbaar de juiste keuzes hebben gemaakt. De vraag is echter hoe vrij zij werkelijk zijn geweest in het maken van deze keuzes. De achterliggende gedachte hiervan is dat dertigers van nu in commerciële organisaties in een fase verkeren van opgroeiende professionals. De vorming van de identiteit speelt hierbij een bepalende rol. Identiteitsvorming vindt niet alleen plaats in het eigen hoofd en is niet alleen afhankelijk is van de eigen





persoonlijkheid, maar hierbij is een belangrijke functie weggelegd voor het sociale verband van het individu (Halford & Leonard, 2006, in: Watson, 2008). Hierin zijn in het kader van dit onderzoek twee systemen te onderscheiden, die bovendien onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn en elkaar versterken.

Allereerst is er een sociaal systeem van ‘gelijken’ te onderscheiden, oftewel een systeem met mensen die op hetzelfde niveau zitten qua werk, inkomen, status, zoals vrienden en kennissen. Dit sociale systeem lijkt een vergrootglas te plaatsen op de meritocratische samenleving. De schaal waar nu een succesvol leven mee wordt geassocieerd, is uitgebreider dan de wijze waarop hiernaar een aantal decennia terug werd gekeken (Wijnants, 2008), zeker in dit specifieke sociale systeem. Wanneer “iedereen meer, duurder, beter en mooier wil” (Wijnants, 2008, p. 75), speelt dat derhalve een rol in de eigen identiteitsvorming. Om die reden wordt ook de eigen hang naar status, een betere maatschappelijke positie en daarmee de prestatiedrang vergroot.

Ten tweede kan er gesproken worden over een organisatorisch systeem. In dit laatste systeem heeft de economische rationaliteit de overhand en deze maakt onderdeel uit van de organisatiecultuur. Deze Amerikaanse wijze van bedrijfsvoering zorgt ervoor dat de organisatie gericht is op korte termijndoelstelling van winstmaximalisatie en minder is gericht op de het menselijk potentieel en daarmee op langere termijn op het eigen voortbestaan (De Geus, 1997, in: Siebers et al.,





2002, p. 55). Vanuit deze organisatiecultuur vloeien normatieve eisen voort, die dominant zijn in de wijze waarop men binnen het systeem zich dient te gedragen en die, door deel uit te maken van een dusdanige organisatie, onderdeel worden van de eigen identiteit. Deze normatieve eisen kunnen worden omschreven als sterk, duidelijk, helder, onverstoorbaar, hard en presteren. Bovendien zijn deze eisen erop gericht fragmentatie, tegenstrijdigheden en moeilijkheden in het verschil van interpretaties en identiteit binnen een organisatie te elimineren (Kunda, 2006). Dit kan leiden tot ambivalentie ten aanzien van de gestelde normatieve eisen, met als gevolg een innerlijke strijd met datgene dat zij hebben geïnternaliseerd van de organisatie versus de eigen waarden en behoeften (Kunda, 2006). Een als hoog ervaren werkdruk behoort ook tot het harde en onverstoorbare karakter van dusdanige organisaties. Toch lijkt kwalitatieve werkdruk niet bij te dragen aan de ontwikkeling van burn-out. Echter, kwantitatieve werkdruk, oftewel storingen in het werkproces en een gebrek aan autonomie, heeft hierop wel effect. Wanneer men niet de regie heeft over de eigen agenda, werkt dit druk verhogend. De LMX-relatie, oftewel de relatie tussen leidinggevende en werknemer, is bepalend voor de wijze waarop er met kwalitatieve werkdruk en storingen in het werkproces wordt omgegaan. Bij een lage LMX-relatie is er in dit onderzoek sprake van weinig autonomie en krijgt de werknemer weinig mogelijkheden om zijn of haar eigen agenda te bepalen. Autonomie lijkt als een buffer te fungeren op de impact die werkdruk met zich mee kan brengen op de dimensie emotionele





uitputting (Bakker et al., 2005). Risico's op een verhoogd niveau van stress kunnen juist worden verminderd door medewerkers de mogelijkheid te bieden om zowel meer beslissingsruimte als regelcapaciteit op zich te nemen (De Sitter, 1995; Christis, 1998). Sociale steun van leidinggevenden en collega's zijn hierbij ook van belang te benoemen. Sociale steun is op een minder tastbare wijze van belang voor de gezondheid van medewerkers (Lahey, 2004). Door de normatieve eisen en de daaruit voortvloeiende collectieve identiteit van deze organisaties is gericht op de economische rationaliteit, hierdoor lijkt er weinig ruimte te zijn om sociale steun te geven. Dit kan twee verschillende achtergronden hebben: hierdoor worden burn-outgevallen ingecalculerd als een kostenpost en wordt het bespreken hiervan als niet wenselijk ervaren, of er is sprake van onbegrip binnen de organisatie. In beide gevallen wordt het ervaren als een gebrek aan sociale steun, wat een druk-verhogend effect heeft.

Er lijkt een vervlechting te zijn tussen beide systemen, waardoor ze onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn en elkaar versterken. Allereerst wordt er een keuze gemaakt voor een commerciële organisatie omdat dit past binnen de normatieve norm van het sociale systeem. Bovendien zijn de normatieve eisen van het organisatorische systeem, zoals sterk, hard, presteren en onverstoort, in lijn met die van het sociale systeem, namelijk status, inkomen en presteren. De normatieve eisen van beide systemen zijn daarnaast gericht op de korte termijn. Bij de identiteitsvorming wordt dit alles dientengevolge,





vanuit beide systemen, eigen gemaakt. De doelrationaliteit die van beide kanten wordt geïnternaliseerd kan haaks tegenover de eigen waarden en behoeften staan (Kunda, 2006). De grens tussen het organisatorische systeem, het sociale systeem en het individu kan hierdoor vervagen, wat in het ergste geval kan leiden tot burn-out, omdat het gevaar is ontstaan dat de persoon afhankelijk is geworden voor hun eigen socialisatie en persoonlijkheidsontwikkeling van deze doelrationaliteit (Siebers et al., 2002).

Bovendien is het van belang om aan de normatieve eisen te blijven voldoen, om te bewijzen een terecht deel uit te maken van het organisatorische systeem, voor anderen en voor de eigen persoon. Niet alleen voor de wijze waarop men zichzelf beschouwt en anderen de persoon beoordelen binnen het organisatorische systeem, maar ook voor het behoud van de positie binnen het sociale systeem. De maatschappelijke positionering binnen dit laatste systeem is afhankelijk van de functie in het organisatorisch systeem, maar is ook afhankelijk van de wijze waarop deze wordt bekleed. Er zijn immers binnen het sociale systeem tevens normatieve eisen waaraan moet worden voldaan. De ontwikkeling en het hebben van burn-out wordt beschouwd als 'falen'. Falen behoort niet tot de normatieve eisen en de identiteit van beide systemen en daarmee ook niet van het individu zelf. Hierdoor lijkt het alsof mensen meer angst ontwikkelen voor gebreken die er al zijn of die zich zouden kunnen ontwikkelen. Dit heeft als gevolg dat de druk om binnen

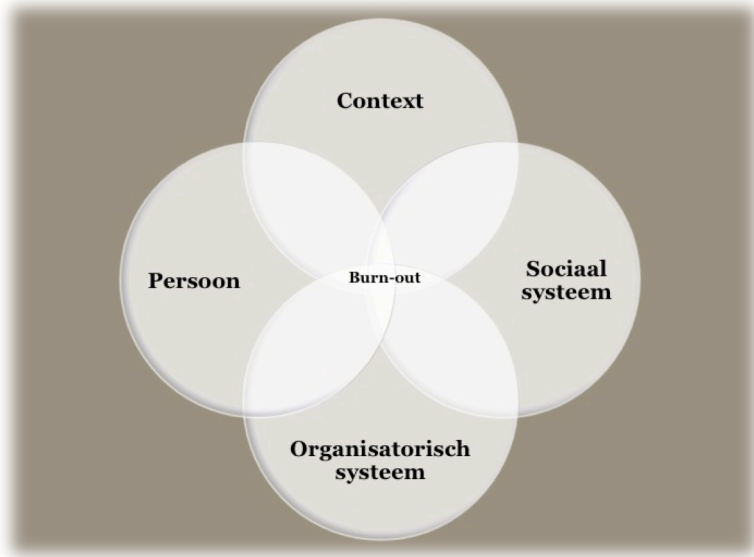




beide systemen op hetzelfde niveau of hoger te verkeren, toeneemt.

De fase waarin deze dertigers zich bevinden, die van identiteitsontwikkeling, speelt, zoals besproken, een essentiële rol. Bij de vorming van identiteit kan het als normaal worden beschouwd, dat men bij een groep wil horen die als succesvol kan worden omschreven. Daarmee wordt in dit onderzoek de hang naar prestaties, status, inkomen en de daarmee verkregen maatschappelijke positie, sterker. Het is daarom de vraag in deze maatschappij, wanneer men een onderdeel uitmaakt van deze beide systemen, hoe werkelijk vrij men is om eigen keuzes te maken. Want, wanneer er niet wordt voldaan aan de normatieve eisen van beide systemen, behoort men niet meer tot deze succesvolle groep en dat is juist waar deze dertigers toe willen behoren. Daarom conformeert men zich hier vrijwillig aan, ondanks dat er een spanningsveld is tussen het conformeren en het maken van eigen keuzes die aansluiten bij de eigen behoeften. Dit spanningsveld komt tot uiting in het gevoel van gebrek aan rust, want alles moet en het liefst tegelijkertijd, én het gevoel de regie niet in handen te hebben. Dit geeft men in wezen op om 'erbij' te horen en een onderdeel te zijn van 'het succes'. Hierdoor wordt het moeilijk om de eigen grenzen aan te geven, uit angst om de verworven positie binnen beide systemen en de status die daaraan is verbonden, te kunnen verliezen. Het figuur op de volgende pagina geeft dit krachtenveld illustratief aan.





Een deel van de persoonlijke factoren zijn benoemd in het sociaal vergelijken, al gebeurt dit in een sociaal verband. Maar de persoonlijke karakterkenmerken en eigenschappen spelen ook een belangrijke rol bij de ontwikkeling van burn-out. De drang om bij een ‘succesvol’ systeem te willen behoren stamt vanuit de eigenschappen als de behoefte om zichzelf te bewijzen, ambitieus zijn en daarvoor zichzelf te willen opofferen. De normatieve eisen van beide systemen hebben meer effect op mensen die consciëntieus zijn, moeite hebben met nee-zeggen, die bewijsdrang hebben, meer doen dan ze eigenlijk aankunnen en moeite hebben met delegeren. Bovendien lijken ze hun eigen grenzen niet te kennen (Le One, 2011). Daarnaast, wanneer de eigen situatie te moeilijk wordt, keren de respondenten met burn-out zich naar binnen, terwijl extravertie als een







‘psychoprotective’ factor kan worden beschouwd (Bakker et al., 2006, p. 35).

### ***5.2.2. Burn-out & gevolg***

Burn-out bestaat volgens Maslach (et al., 2001) uit drie elementen. Ten eerste is dat emotionele uitputting, wat tot gevolg heeft dat mensen, die emotioneel uitgeput zijn, zowel emotioneel als cognitief afstand nemen van hun werkzaamheden, vermoedelijk als een wijze om de verhoogde druk te hanteren (Maslach et al., 2001, p. 403). Dit wordt depersonalisatie genoemd. Het laatste element is het gevoel van gereduceerde prestaties, die zich in twee gedaanten kan uiten. Het kan een consequentie zijn van een van de eerste elementen, of het is een combinatie van zowel emotionele uitputting als depersonalisatie. De situatie waarin het individu verkeert kan leiden tot emotionele uitputting, met als gevolg depersonalisatie, wat uiteindelijk kan leiden tot de uitholling van het eigen gevoel van prestatie (Maslach et al., 2001, p. 403).

Emotionele uitputting lijkt ook in dit onderzoek van essentieel belang te zijn en draagt ervoor zorg, dat de ontwikkeling van burn-out in een stroomversnelling raakt. In dit onderzoek leek deze uitputting een eindeloze gedachtestroom tot gevolg te hebben, waardoor er meer nadruk werd gelegd op het sociaal vergelijken. Hierdoor ontstond er veel twijfel over de eigen prestaties in zowel het organisatorische als het sociale systeem. Respondenten met burn-out plaatsten een donker filter over zichzelf, de eigen situatie, de eigen prestaties en het





eigen kunnen. Op basis van dit onderzoek kan er niet met zekerheid worden vastgesteld of er ook sprake was van depersonalisatie, toch lijkt het aannemelijk.

De ontwikkeling van burn-out heeft voor de desbetreffende respondenten veel effect gehad. Dit crisismoment heeft tot nadenken gestemd over wat zij zelf nu werkelijk willen in het leven en hebben daarbij anderen en diens meningen een kleinere rol toebedeeld. Bovendien kiezen zij er ook voor om het toekomstbeeld minder onveranderlijk van aard te laten zijn. Dit beeld was eerder vastomlijnd door geïnternaliseerde normatieve eisen van beide systemen. Het alles tegelijk moeten en willen wordt daarmee ook meer los gelaten. Echter dit is een dynamisch leerproces en men slaagt hier dan ook niet altijd in. De bewustwording hiervan is na de ontwikkeling van burn-out in ieder geval wel aanwezig.





# Conclusie & discussie

6.

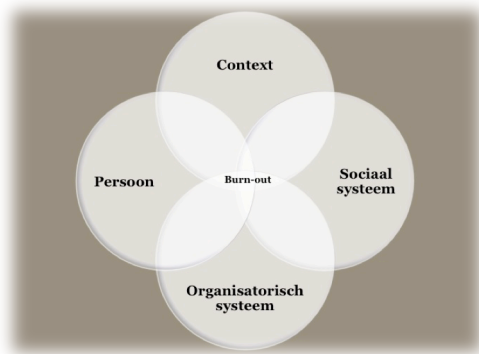


## 6. Conclusie & discussie

In dit laatste hoofdstuk zal er een antwoord worden gegeven op de centrale onderzoeksvraag zoals deze in het eerste hoofdstuk is geformuleerd. Bovendien zal er hierna ook een discussie volgen omtrent het onderzoek.

### 6.1. Conclusie

Wetenschappelijk onderzoek naar de ontwikkeling van burn-out lijkt vooralsnog enigszins gefragmenteerd te zijn. De focus ligt hierbij of op persoonlijke factoren, of op organisatorische factoren en daarin lijkt er enigermate een correlatie te zijn gemaakt. Losstaand daarvan wordt er bovendien gekeken naar de maatschappelijke factoren. Dit terwijl de rol die de persoon op zich neemt mede wordt bepaald door zowel de *persoon*, het *stelsel* als de *context*, oftewel de persoonlijke, de organisatorische en maatschappelijke factoren (Hutton, 1997). De oorsprong van de ontwikkeling van burn-out is gelegen in de rol die het individu op zich neemt. In dit onderzoek is naar voren gekomen, dat naast het organisatorische systeem ook een sociaal systeem bestaat van 'gelijken', oftewel





een systeem bestaande uit hoogopgeleide dertigers van nu, die werkzaam zijn in commerciële organisaties.

De hoofdvraag van dit onderzoek was:

**Op welke wijze hangen persoonlijke, organisatorische en maatschappelijke factoren samen bij de ontwikkeling van burn-out in commerciële organisaties bij haar hoogopgeleide werknemers in de leeftijdscategorie 30 tot 40 jaar?**

Deze samenhang tussen de verschillende factoren zullen hier eerst vanuit de context worden beschreven, om dit vervolgens te vervlechten op systeem- en persoonlijk niveau.

Op contextueel niveau kan de Nederlandse samenleving worden omschreven als een veeleisende, meerkeuzemaatschappij, die meritocratisch is ingesteld. Hierin zijn prestaties, de maatschappelijke positie en de daarmee samenhangende status, leidend. Door het sociaal vergelijken wordt nauwgezet gecontroleerd of de eigen prestaties zich voldoende verhouden met die van anderen. Deze meritocratische normen en waarden sijpelen door in beide systemen, lijken hierop een vergrootglas te plaatsen en worden een onderdeel van de dominante cultuur. Uit deze beide culturen, van zowel het organisatorische als het sociale systeem, vloeien normatieve eisen voort, die in lijn met elkaar liggen en bovendien elkaar versterken. Deze eisen spelen een





bepalende rol bij dertigers van nu die werkzaam zijn in commerciële organisaties, omdat zij kunnen worden beschouwd als opgroeiende professionals en daardoor in een fase van identiteitsvorming zijn beland. Zij ontlene hun identiteit mede door deel uit te maken van beide systemen, die relatief gezien als succesvol kunnen worden beschouwd. Het belang van status, maatschappelijke positie, maar ook sterk, onverstoort en hard zijn, wordt daarmee vanuit beide systemen een onderdeel van henzelf. Daarnaast ontstaat er vervaging tussen de grenzen van werk- en leefwereld, mede omdat deze normatieve eisen elkaar versterken. De vraag kan daarom ook gesteld worden hoe vrij men werkelijk is om keuzes te maken, die echt aansluiten bij de eigen waarden, normen en behoeften. Door individualisering heeft er weliswaar detraditionalisering plaatsgevonden, maar de sociale controle in de maatschappij, en nog sterker in beide systemen, is op basis van prestaties, en dit heeft het maken van keuzes qua levensloop niet versoepeld. Bovendien onderwerpt men zich hier ‘vrijwillig’ aan, om een onderdeel uit te maken van ‘het succes’ van zowel het organisatorische systeem als het sociale systeem.

De normatieve eisen binnen het organisatorische systeem zijn daarnaast van groot belang voor de collectieve identiteit van de organisatie. De wijze waarop men zich dient te gedragen en op welke manier er wordt omgegaan met medewerkers is te herleiden tot deze identiteit. De relatie met de leidinggevende – LMX-relatie – en de onderlinge sociale steun worden hierdoor





gekleurd. Bij de organisaties in kwestie heeft de economische rationaliteit de overhand; hierdoor lijkt er in sommige gevallen weinig ruimte te zijn om de eigen regie in handen te houden, terwijl autonomie als een buffer fungeert tegen psychische overbelasting. In alle gevallen lijkt er niet de mogelijkheid te zijn om zich kwetsbaar op te stellen, omdat, mede vanuit deze rationaliteit en de daaruit voortvloeiende normatieve eisen, er veel onbegrip bestaat omtrent burn-out. Bovendien zijn beide systemen met elkaar vervlochten; de keuze voor een dusdanige organisatie is mede ontstaan vanuit de normatieve eisen van het sociale systeem. Tevens is de maatschappelijke positie binnen het laatst genoemde systeem afhankelijk van de functie en de prestaties binnen het organisatorisch systeem.

De persoonlijke karaktereigenschappen zijn bovendien een bepalende factor bij de ontwikkeling van burn-out. De drang om bij de 'succesvolle' systemen te willen horen, stamt vanuit de eigenschappen als de behoefte om zichzelf te bewijzen, ambitieus zijn en daarvoor zichzelf te willen opofferen. De normatieve eisen van beide systemen hebben meer effect op mensen die consciëntieus zijn, moeite hebben met nee-zeggen, die bewijsdrang hebben, meer doen dan ze eigenlijk aankunnen en moeite hebben met delegeren. Hierdoor lijken zij hun eigen grenzen slechter te kennen. Wanneer de situatie moeilijk wordt, keren zij zich naar binnen, waardoor zij zich op alle vlakken van het leven niet kwetsbaar op kunnen stellen.





Bij een hoogopgeleide dertiger van nu met de hierboven genoemde eigenschappen, werkzaam in een commerciële organisatie en behorend tot een sociaal systeem van 'gelijken', kan er een spanningsveld ontstaan tussen de eigen behoeften en de normatieve eisen, die aan die persoon vanuit beide systemen worden gesteld. Hierdoor kan burn-out worden ontwikkeld.

De doelstelling van dit onderzoek was het inzicht verkrijgen in de samenhang tussen persoonlijke, organisatorische en maatschappelijke factoren bij de ontwikkeling van burn-out in commerciële organisaties bij haar hoogopgeleide werknemers in de leeftijdscategorie 30 tot 40 jaar, om daarmee een bijdrage te leveren aan de discussie omtrent de ontwikkeling van burn-out. De bijdrage van deze studie aan die discussie is niet alleen de samenhang, maar via dit onderzoek is ook aangetoond op welke wijze deze verschillende factoren met elkaar in samenhang staan.

## **6.2. Discussie**

In de voorgaande hoofdstukken zijn de wijze van onderzoek, de theoretische achtergronden, de empirie behandeld om vervolgens daarin een verbinding te maken. In dit hoofdstuk, namelijk in paragraaf 6.1., is er antwoord gegeven op de centrale hoofdvraag van het onderzoek. Toch moet ook een andere vraag gesteld worden: wat draagt dit onderzoek bij aan de discussie omtrent de ontwikkeling van burn-out?







Zoals al eerder is aangegeven, is wetenschappelijk onderzoek vooralsnog enigszins gefragmenteerd omtrent de ontwikkeling van burn-out. In deze studie is een bijdrage geleverd aan de discussie, omdat er een samenhang zichtbaar is gemaakt op het gebied van persoonlijke, organisatorische en maatschappelijke factoren bij hoogopgeleide dertigers die werkzaam zijn in commerciële organisaties. Bovendien is de wijze waarop deze factoren samenhangen ook aangegeven.

De normatieve eisen lijken na burn-out minder zwaar te wegen bij de respondenten die een burn-out hebben gehad. Toch kan men zich afvragen of de normatieve eisen van beide systemen werkelijk minder zwaar wegen voor de desbetreffende personen, of dat er meer bewustwording is opgetreden omtrent de meningen van anderen en het belang dat zij daaraan toedichten. Het is voor mensen moeilijk om een patroon van jaren te doorbreken, terwijl de normatieve eisen tegelijkertijd zijn geïnternaliseerd. Deze tegenstelling is weliswaar aangestipt door het onderzoek, maar is niet voldoende toereikend om daar in dit kader dieper op in te kunnen gaan. Een vervolgstudie hierover zou, in mijn optiek, als wetenswaardig bestempeld kunnen worden.

Er moet wel aangetekend worden, dat dit onderzoek volledig is gericht op de ontwikkeling van burn-out in commerciële organisaties bij hoogopgeleide dertigers van nu. Ondanks dat het een begrepsd onderzoek is, kan het als aannemelijk worden beschouwd dat deze problematiek ook in andere commerciële organisaties





plaatsvindt, maar hiervoor is meer onderzoek noodzakelijk om dit te bevestigen. Bovendien betekent dit, dat op basis van dit onderzoek, geen uitspraken gedaan kunnen worden over de ontwikkeling van burn-out binnen organisaties in de publieke sector en de ontwikkeling van burn-out bij andere generaties.

Bijzonder zou zijn een vervolgonderzoek om te bepalen hoe de samenhang van persoonlijke, organisatorische en maatschappelijke factoren is bij de ontwikkeling van burn-out in publieke organisaties, om vervolgens de overlap en de verschillen onder de loep te kunnen nemen in vergelijking met commerciële organisaties.

Deze studie is gedaan in het kader van de master Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht. In dit onderzoek komt naar voren dat in commerciële organisaties door de economische doelrationaliteit, voortkomend uit eenheidsdenken, zowel de organisatiestructuur als de -cultuur gericht is op winstmaximalisatie. Daarmee wordt er minder aandacht besteed aan het menselijk potentieel en minder, vanuit strategisch perspectief, op het eigen voortbestaan op de lange termijn. Bovendien beschouwen een aantal van deze organisaties burn-out als een kostenpost. Veel voorkomende burn-out wordt niet beschouwd als een teken, dat er binnen deze organisaties mogelijkheden zijn op het gebied van Human Resource Management om de factoren, die invloed hebben op de ontwikkeling van burn-out, negatief te beïnvloeden. Werknemers die bijvoorbeeld de





mogelijkheid hebben zich te ontwikkelen, autonoom werkzaam te kunnen zijn en participeren in de besluitvorming van de organisatie, zullen minder risico lopen om burn-out te ontwikkelen. Op het gebied van Strategisch Human Resource Management is er nog een grote slag te behalen binnen commerciële organisaties. Dit betekent dat dit vakgebied en opleiding op dit vlak van grote betekenis kan zijn voor de kennis en begeleiding van (commerciële) organisaties en personen die te maken hebben met de ontwikkeling van burn-out.





# Bibliografie



## **Bibliografie**

Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). 'Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual'. *Journal of Management Studies*, vol. 39, no.5, pp.619

Bakker, A.B., Demerouti, E., Taris, T., Schaufeli W.B., & Schreurs, P. (2003). 'A multi- group analysis of the job demands-resources model to predict burn-out and performance'. *International Journal of Stress Management*, 10, p.p. 16-38.

Bakker, A.B., Demerouti, E., & Euwema, M.C. (2005). 'Job resources buffer the impact of job demands on burn-out'. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, p.p. 170-180.

Bakker, A.B., Van der Zee, K.L., Lewig, K.A., & Dollard, M.E. (2006), 'The relationship between the Big Five Personality Factors and Burn-out: a study among volunteer counselors'. *The Journal of Social Psychology*, 2006, 146 (1) p.p. 31-50.

Beer, P. de (2004). 'Meer welvaart maakt niet gelukkig'. In A. Witteveen, T. Korver & H. Achterhuis (red), 'Arbeid, tijd en Flexibiliteit', Schiedam: Scriptum Management, p.p. 33-45.

Boeije, H. (2005). 'Analyseren in kwalitatief onderzoek'. Den Haag: BoomOnderwijs.

Bos, R., ten, & van der Ham, M.A.J.W. (2006). 'De Manager'. 's-Gravenhage: Reed Business Information B.V.

Botton, A. de (2004). 'Status Anxiety'. *New Statesman*, Vol. 133, Issue 4678, March 8, 2004, p.p. 8.

Breedveld, K., & Van den Broek, A. (2002). 'De veeleisende samenleving'. (verkregen via de website [www.scp.nl](http://www.scp.nl), geraadpleegd d.d. 15 februari 2011).

Breedveld, K. & Van den Broek, A. (2003). 'De meerkeuzemaatschappij'. (verkregen via de website [www.scp.nl](http://www.scp.nl), geraadpleegd d.d. 15 februari 2011).

Buunk, B.P., & Ybema, J.F. (1997). 'Social comparisons and occupational stress: The identification- contrast model'. In B.P. Buunk & F.X. Gibbons (Eds.), 'Health, coping and well-being: Perspectives from social comparison theory'. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, p.p. 359-388.

Carmona, C., Buunk, A.P., Peiró, J.M., Rodríguez, I., & Bravo, M.J. (2006). 'Do social comparison and coping styles play a role in the development of burn-out? Cross-sectional and longitudinal findings'. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, p.p. 85-99.





Centraal Bureau voor de Statistiek (2010). (verkregen via de website [www.cbs.nl](http://www.cbs.nl), geraadpleegd d.d. 15 februari 2011).

Costa, P.T., & McCrae, R.R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI- R) and NEO Five Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.

Christis, J. (1998). *Arbeid, organisatie en stress*. Amsterdam: Het Spinhuis.

Cranwell-Ward, J. & A. Abbey (2005). *Organizational stress*. New York: Palgrave Macmillan.

Cunliffe, A.L. (2009). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management*. London: Sage Publications Ltd.

Davis, W.D. & Gardner, W.L. (2004). 'Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader-member exchange perspective'. *Leadership Quarterly*, 15, p.p. 439-465.

Deary, I.J., Watson, R., & Hogston, R. (2003). 'A longitudinal cohort study of burn-out and attrition in nursing students'. *Journal of Advanced Nursing*, 43, p.p. 71-81.

Delarue, A. (2003). 'Het meten van stress: de stress van het meten. De beoordeling van kwaliteit van de arbeid: een confrontatie van methodologische strategieën'. *Tijdschrift voor sociologie*, Vol. 24, No. 4, p.p. 363-388.

Dijk, van, J., De Goede, M., 't Hart, H. & Teunissen, J. (1991). *Onderzoeken en veranderen. Methoden van praktijkonderzoek*. Leiden/Antwerpen: Stenfert Kroese.

Eastburg, M.C., Williamson, M., Gorsuch, R. & Ridley, C. (1994). 'Social support, personality and burn-out in nurses'. *Journal of Applied Social Psychology*, 24, p.p. 1233-1250.

Elchardus, M., (2004). *We lopen een culturele revolutie achter*. In: S&D, nr. 3. Deventer: Kluwer, p.p. 10-20.

Festinger, L. (1954). 'A theory of social comparison processes'. *Human Relations*, 7, p.p. 117-140.

Francis, L.J., Loudon, S.H., & Rutledge, C.J.F. (2004). 'Burn-out among Roman Catholic parochial clergy in England and Wales: Myth or reality?'. *Review of Religious Research*, 46, p.p. 5-19.

Frank, R.H., & Cook, P.J. (1996). *The winner-take-all society*. New York: Penguin.





- Frenken, F. (2004). *'Trends in arbeidsomstandigheden'*. Voorburg/Heerlen: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. (1995). 'Relationship-based approach to leadership. Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective'. *Leadership Quarterly*, 6, p.p. 219-247.
- Graham, L.N. (2009). *'Is Employee Personality More Important than Perceived Leadership for the development of Burn-out and Efficacy?'*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Graham, L.N., & Van Witteloostuijn, A. (2010). *'Leader-Member Exchange, Communication Frequency and Burn-out'*. Tjalling C. Koopmans Research Institute, Discussion Paper Series 10-08, p.p. 1-40.
- Grebner, S., Elfering, A., Semmer, N.K., Kaiser-Probst, C., & Schlapbach, M.L. (2004). 'Stressful situations at work and in private life among young workers: An event sampling approach'. *Social Indicators Research*, Vol. 67, No. 1/2, p.p. 11-49.
- Hutton, J. (1997). *'Working with the concept of Organization-in-the-mind'*. London: The Grubb Institute, p.p. 1-12.
- Karasek, R.A. & Theorell, T. (1990). *'Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working life'*. New York: Basic Books.
- Kunda, G. (2006). *'Engineering Culture, Revised Edition'*. Philadelphia: Temple University Press.
- Lahey, B. (2004). *'Psychology: an introduction'*. New York: McGraw-Hill.
- Le One, Organisatieadvies & Personal Development (2011). *'Burn-out? Een ongelukkig samenspel van persoonskenmerken, privé-situatie en werkstressoren'*. (verkregen via de website [www.le-one.nl](http://www.le-one.nl), geraadpleegd d.d. 25 april 2011).
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). *'Jobburnout'*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Martin, J. (2002). *'Organizational culture. Mapping the cultural terrain'*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Michielsen, H.J., Willemsen, T.M., Croon, M.A., De Vries, J., & Van Heck, G.L. (2004). 'Determinants of general fatigue and emotional exhaustion: A prospective study'. *Psychology and Health*, 19, p.p. 223-235.





- Rafferty, Y., Friend, R., & Landsbergis, P.A. (2001). 'The association between job skill discretion, decision authority and burn-out'. *Work & Stress*, 15, p.p. 73-85.
- Schaufeli, W.B., & Buunk, B.P. (2003). 'Burn-out: An overview of 25 years of research in theorizing'. In M.J. Schabracq, J.A.M. Winnubst & C.L. Cooper (Eds.), 'The handbook of work and health psychology'. Wiley: Cichester, p.p. 383-425.
- Schaufeli, W.B. (2007). 'Burn-out in Discussie, de stand van zaken'. *De Psycholoog*, wetenschap – oktober 2007, p.p. 534-540.
- Schein, E.H. (2001). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming: zin en onzin over cultuur- verandering*. Schiedam: Scriptum.
- Schnabel, P. (1999). *Individualisering in wisselend perspectief. (s.l.)*
- Siebers, H., Verweel, P., & De Ruijter, A. (2002). *Management van diversiteit in arbeidsorganisaties*. Utrecht: Lemma.
- Sitter, L.U. de (1995). *De samenhang tussen de kwaliteit van arbeid, organisatie en arbeidsverhoudingen*. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Sparrowe, R.T. & R.C. Liden (1997). 'Process and structure in leader-member exchange'. *Academy of Management Review*, 22, p.p. 522-552.
- Stoner, J.A.F, R. Edward Freeman & D.R. Gilbert jr. (1996). *Management 6th edition*. Schoonhoven: Academic Service.
- Tsoukas, H. & C. Knudsen (2003). *The Oxford Handbook of Organization Theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Watson, D., & Clark, L. A. (1992). 'On traits and temperament: General and specific factors of emotional experience and their relation to the five factor model'. *Journal of Personality*, 60, p.p. 441-476.
- Watson, T.J. (2008). 'Managing Identity: Identity Work, Personal Predicaments and Structural Circumstances'. *Organization*, vol. 15, no. 1, pp. 121
- Wijnants, N. (2008). *Het dertigersdilemma*. Amsterdam: Bert Bakker.
- Witt, L.A., M.C. Andrews & D.S. Carlson (2004). 'When conscientiousness isn't enough: Emotional exhaustion and performance among call centre customer service representatives'. *Journal of Management*, 30, p.p. 149-160.
- Wood, J.V. (1989). 'Theory and research concerning social comparisons of personal attributes'. *Psychological Bulletin*, 22, p.p. 520-537.







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





# Bijlagen



## Bijlage I – de Publieke Dimensie



### ***& commerciële organisaties in de publieke dimensie***

Anne A.E. Giesen  
9809546

Prof. Dr. P. Boselie





## 1. Inleiding

In deze masterthesis staat de samenhang tussen persoonlijke, organisatorische en maatschappelijke factoren, die invloed hebben op de ontwikkeling van burn-out centraal. Deze samenhang is nader onderzocht bij hoogopgeleide dertigers ('the entitlement generation'), die bovendien allen werkzaam zijn in commerciële organisaties. In een breder, maatschappelijke context richt dit onderzoek zich op de private sector, waardoor de publieke dimensie van dit onderzoek wellicht niet direct zichtbaar is.

*“Maar wat niet ontkend kan worden, is dat organisaties, private én publieke, zich in hun personeelsbeleid geconfronteerd zien met een spanning tussen economische doelen en morele waarden onder druk van ontwikkelingen in hun omgeving [...]”*  
(Leisink, 2005, p. 2).

Het bovenstaande citaat geeft aan dat elke organisatie, zowel privaat als publiek, onderhevig is aan het maatschappelijk krachtenveld en dat daardoor het gevoerde personeelsbeleid onder constante druk staat. Het is van belang om de relatie van private en publieke organisaties met hun omgeving in ogenschouw te houden, “dat wil zeggen de wijze waarop ze hun personeelsbeleid afstemmen op maatschappelijke vraagstukken rond arbeid en personeel en met opvattingen daarover vanuit de politiek, het maatschappelijke middenveld en burgers, en anderzijds





de wijze waarop organisaties zich in hun activiteiten rekenschap geven van personele en maatschappelijke consequenties van hun activiteiten” (Leisink, 2005, p. 2-3).



Op deze manier zijn niet enkel de financieel-economische doeleinden van een organisatie leidend, maar tellen ook de morele waarden mee in de bedrijfsvoering en het Human Resource Management (HRM) (Pauwe, 2004). Ook private organisaties hebben een maatschappelijke rol, ondanks het voortdurende spanningsveld tussen de strategische, financieel-economische zijde en de sociale, morele kant (Figuur 1). Bovendien, met name in commerciële organisaties, is het moeilijk maatschappelijk verantwoord personeelsbeleid te voeren wanneer er een organisatiecultuur is die medewerkers afrekent op bepaalde prestatie-indicatoren (Leisink, 2005, p. 2).





“Het zijn onweerlegbare waarheden dat de incidentie van geestesziekten steeds stijgt en dat dit komt doordat de rust is verdwenen” (Breedveld & Van den Broek, 2002, p. 7). Er zou heden ten dage gesproken kunnen worden van een haastig bestaan. De zekerheden die men vroeger had, hebben inmiddels plaatsgemaakt voor nieuwe en onbekende ontwikkelingen 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 & Van den Broek, 2002, p. 7). “Voorts zijn psychische problemen – waarvan overspanning en burn-out het leeuwendeel uitmaken – sinds jaar en dag de belangrijkste reden voor arbeidsongeschiktheid” (Schaufeli, 2007, p. 534). “Volgens de cijfers van het CBS lijdt ca. 8-10% van de Nederlandse beroepsbevolking aan burn-out, het gaat hierbij om ongeveer 700.000 mensen (Schaufeli, 2007, p. 534).

In deze bijlage zal er een breder maatschappelijk beeld worden gegeven van de publieke dimensie van commerciële organisaties aan de hand van het fenomeen burn-out. Hierbij zal social legitimacy ook verder worden uitgediept.

## *2. Private en publieke organisaties*

De eigenheid van publieke organisaties is in de afgelopen jaren sterk verminderd, omdat de druk op deze





organisaties groot is om zich aan te passen aan populaire organisatie- en managementinzichten (Noordergraaf & Teeuw, 2003, p. 1-2). Ook in de wetenschap is er een discussie ontstaan over de identiteit van publieke organisaties, waarin twee tendensen zichtbaar zijn; de normalisatie- en de politiseringstendens. Vanuit de normalisatietendens moet de overheid presteren op basis van efficiency en effectiviteit, zoals dat in het bedrijfsleven gewoon is (Noordergraaf & Teeuw, 2003, p. 2). Hier is men gericht om de publieke sector te normaliseren en de typische karakteristieken te minimaliseren. Daartegenover staat de politiseringstendens die het complexe en bijzondere karakter van publieke dienstverlening benadrukt en daarbij de tekortkomingen van efficiency- en effectiviteitsbenaderingen benoemt (Noordergraaf & Teeuw, 2003, p. 2).

Deze beschrijving lijkt een zwart-wit beeld te scheppen, terwijl er in de wetenschappelijke discussie veel nuances zijn te onderkennen. Verschillende auteurs nemen een ander standpunt in wanneer het gaat om de tweeledige tegenstelling tussen private en publieke organisaties. Rainey (2003) bekijkt aan de hand van elementen als eigendom, bron van inkomsten en zeggenschap of een organisatie in formele zin privaat of publiek van karakter is. Noordergraaf en Teeuw (2003) plaatsen deze discussie in een breder kader en rekenen overheids- en semi-overheidsorganisaties en instellingen, maar ook verstatelijkte organisaties en instellingen tot het publieke domein. Echter, Leisink (2005) hecht ook waarde aan de





rol van private organisaties bij het dienen van het maatschappelijke belang.

Bovendien moet in de discussie over private en publieke identiteit ook de fundamentele waarden van de organisatie mee worden genomen. Hierdoor ontstaat er wederom een meer genuanceerd beeld over het onderscheid tussen de verschillende organisaties. Noordegraaf en Teeuw (2003) geven aan dat een organisatie een publieke identiteit heeft wanneer deze zich richt op het realiseren van een hoger doel en een korte termijn oriëntatie heeft. Ondernemingen met een meer private identiteit richten zich op operationele doelstellingen en hebben bovendien ook een korte termijn oriëntatie.

In dit onderzoek staan hoogopgeleide dertigers van nu die werkzaam zijn in commerciële organisaties centraal. Dit zijn allen organisaties die privaat van karakter zijn, met als voornaamste doel het behalen van winst. Er zou gesteld kunnen worden dat de economische rationaliteit vaak de overhand lijkt te hebben. Private organisaties worden daarentegen ook sterk maatschappelijk beïnvloed en kunnen daardoor ook maatschappelijke verantwoording op zich nemen. De publieke dimensie van dit type organisaties zal daarom ook hieronder in lijn met het gedachtegoed van Leisink worden besproken.

“De mate waarin maatschappelijke belangen door het personeelsbeleid behartigd worden, is vast te stellen in drie relaties tussen organisaties en hun omgeving (Leisink, 2005, p. 10). Ten eerste kan er gesproken







worden over een *afstemmingsrelatie*, waarbij de organisatie hun personeelsbeleid afstemmen op hun maatschappelijke en bestuurlijke omgeving (Leisink, 2005, p. 11). Bij een *beïnvloedingsrelatie* wordt er een personeelsbeleid gevoerd dat in samenhang is met de marktstrategie, die bedoelde of onbedoelde gevolgen met zich mee kan brengen voor de maatschappij (Leisink, 2005, p. 11). Ten slotte de *verantwoordingsrelatie* waarbij een organisatie publiekelijk verantwoording aflegt over het gevoerde personeelsbeleid (Leisink, 2005, p. 11).

Met betrekking tot de ontwikkeling van burn-out bij hoogopgeleide dertigers in commerciële organisaties is hier niet een simpel en eenduidig antwoord te geven. Naast dat een commerciële organisatie op een dusdanige wijze gestructureerd is om winst te behalen, kan er ook gesteld worden dat de organisatiecultuur zich ook richt op het winst oogmerk. Het commerciële karakter in zowel de structuur als de cultuur zorgt ervoor dat de druk om te presteren hoog ligt om zo de vooraf opgestelde organisatiedoelen te kunnen behalen. Deze prestatieverwachting is te herleiden in de cultuur; in “de verzameling van denkwijzen die mensen gebruiken om zin te geven aan hun organisatorisch gedrag” (v.d. Krogt, 1995, p. 23). Zo wordt het commerciële karakter van de organisatie een onderdeel van de collectieve mentaliteit en identiteit, die het handelen van medewerkers vormen. Bovendien wordt er vanuit de organisatiecultuur druk op individuele medewerkers uitgeoefend om zich te conformeren aan de doorleefde normatieve eisen





(Kunda, 2006). Bij de meeste respondenten die meewerken aan dit onderzoek, lijkt er sprake te zijn van een beïnvloedingsrelatie, omdat de strategie van de organisatie leidend lijkt te zijn en daarmee onbedoeld gevolgen heeft voor de persoon, namelijk de ontwikkeling van een burn-out, maar ook voor de maatschappij als geheel.

### *3. Social legitimacy*

De overleving van een organisatie in het maatschappelijke krachtenveld is niet alleen afhankelijk van het financiële concurrentievermogen, maar hangt ook af van het vermogen om het bestaansrecht te legitimeren naar de maatschappij en de relevante belanghebbenden van de organisatie (Pauwe, 2004). Wanneer hierbij wordt gekeken naar het strategisch Human Resource Management (HRM) is naast arbeidsproductiviteit en organisatieflexibiliteit, maatschappelijke legitimiteit (social legitimacy) één van de kritische doelen van personeelsbeleid. De organisatiestrategie en de maatschappelijke omgeving vormen de eisen waaraan het gevoerde personeelsbeleid dient te voldoen (Boxall & Purcell, 2003, p. 6-10). Het gaat hierbij dus om de verantwoordelijkheid die organisaties op zich nemen op zowel sociaal als financieel en ecologisch gebied (Leisink, 2005). Wanneer een organisatie er niet in slaagt om aan omgevingseisen te voldoen als social legitimacy en 'eerlijkheid', kan dat gepercipieerd onrecht tot gevolg hebben bij de betrokkenen van deze organisatie en bovendien kan het





gedrag van werknemers en de sociale verhoudingen binnen de organisatie hierdoor worden beïnvloed (Pauwe, 2004). Betrokkenen, of relevante belanghebbenden, zijn in dit kader niet alleen werknemers, maar ook vertegenwoordigers van ondernemingsraden, vakbonden, klanten, (lokale) overheden etc.

The ‘entitlement generation’ of de ‘patatgeneratie’, bereikt hetzelfde als de generaties die hen zijn voorgedaan, in de helft van de tijd. De grote keuzemomenten in het leven dienen zich hierdoor op hetzelfde moment aan, met als gevolg dat het leven ingewikkelder wordt en de psychische belasting te zwaar 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, p. 13). Hierdoor speelt levensfase bewust personeelsbeleid een grote rol. De ontwikkeling van burn-out bij hoogopgeleide dertigers van nu in commerciële organisaties is bij uitstek een onderwerp waarbij sociale legitimiteit een rol speelt. Het is van belang om aan de behoeften van deze werknemers tegemoet te komen om op deze wijze het werkplezier op niveau te houden.

Bovendien is er ook vanuit maatschappelijk oogpunt een evident belang om deze generatie beter inzetbaar te houden. “Voorts zijn psychische problemen – waarvan overspanning en burn-out het leeuwendeel uitmaken – sinds jaar en dag de belangrijkste reden voor





arbeidsongeschiktheid” (Schaufeli, 2007, p. 534). “Volgens de cijfers van het CBS lijdt ca. 8-10% van de Nederlandse beroepsbevolking aan burn-out, het gaat hierbij om ongeveer 700.000 mensen (Schaufeli, 2007, p. 534). Deze aantallen brengen hoge kosten met zich mee voor de Nederlandse samenleving.

#### *4. Conclusie & Discussie*

In deze bijlage van de masterthesis is er een inventarisatie gegeven van de publieke dimensie van dit onderzoek, namelijk de ontwikkeling van burn-out in commerciële organisaties. Hierbij is aandacht gegeven aan de tegenstellingen tussen private en publieke organisaties, maar daarbij ook dat de scheidslijn tussen beide sectoren niet meer eenduidig aan te geven is. Ondanks het feit dat de organisaties, waarbinnen de respondenten van dit onderzoek werkzaam zijn, allen commercieel en daarom privaat van karakter zijn, wil nog niet direct zeggen dat deze ondernemingen geen publieke identiteit zouden kunnen beschikken. Wanneer een organisatie in het kader van maatschappelijke verantwoordelijkheid (social legitimacy) activiteiten onderneemt, door bijvoorbeeld leeftijdsfase bewust beleid te voeren, zou er in zekere zin van een publieke identiteit gesproken kunnen worden, aangezien er ook plaats is voor het maatschappelijk belang. Het onderzoek vindt plaats binnen grote, commerciële organisaties die vaak ten dienste staan van de financiële belangen van hun shareholders. Dit lijkt bij de respondenten, mede door de hoge werkdruk die voortvloeit uit de





organisatiecultuur, vaak ten koste te gaan van het werkplezier, de werklust en –motivatie en is bij deze onderzoeksgroep uitgemond in de ontwikkeling van een burn-out.

Er zou ook gesteld kunnen worden dat het behalen van winst voor commerciële organisaties op de lange termijn, zeker in tijden van economische crisis, mede afhankelijk is van de goede behandeling van haar personeel en de wijze waarop de organisatie zich gedraagt ten aanzien van de natuurlijke omgeving en de waarden en normen die in de maatschappij leven. Daarbij hoeft niet direct gedacht te worden dat dit enkel gaat om het dienen van een hoger maatschappelijk doel en ethische overwegingen, maar dit gedrag kan ook voortvloeien uit economische belangen (Grant, 2002).

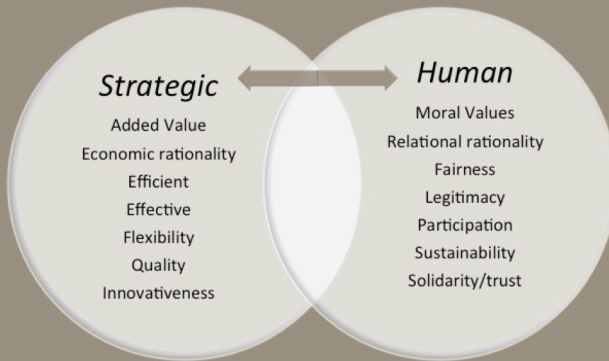
Bij de commerciële organisaties waar de respondenten werkzaam zijn, is er wel degelijk ruimte voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO), maar dit lijkt zich meer te richten op ecologisch gebied. In deze organisaties lijkt de ontwikkeling van burn-out vooralsnog meegenomen te worden in de kostenposten van de organisatie en de achtergronden worden niet nader bekeken. Ondanks het feit dat burn-out voor veel organisaties jaarlijks veel kosten met zich meebrengt en, alleen al op financiële gronden, het wijs zou zijn om dit fenomeen nader onder de loep te nemen, zijn weinig organisaties bereid om aan dit soort onderzoeken deel te nemen.





Wanneer er wederom naar het spanningsveld tussen financieel-economische doelen en morele waarden wordt gekeken, lijkt het er vooralsnog op dat de economische rationaliteit op het gebied van burn-out nog altijd de overhand heeft binnen de commerciële organisaties waar de respondenten van dit onderzoek werkzaam zijn. Ondanks dat in sommige organisaties wel degelijk een publieke identiteit zichtbaar is, omdat het zich verhoudt met haar omgeving en de waarden en normen die daaruit voortvloeien, zou ook hierbij de economische rationaliteit een achtergrond kunnen zijn.

### Spanningsveld financieel-economische doelen en morele waarden



(Pauwe, 2004: 4)





## *Bibliografie bijlage I*

Boxall, P. & J. Purcell (2003). *'Strategy and Human Resource Management'*. Houndmills: Palgrave.

Breedveld, K. & A. Van den Broek (2002). *'De veeleisende samenleving'*. (verkregen via de website [www.scp.nl](http://www.scp.nl), geraadpleegd d.d. 15 februari 2011).

CBS (2010). (verkregen via de website [www.cbs.nl](http://www.cbs.nl), geraadpleegd d.d. 15 februari 2011).

Grant, R.M. (2002). *Contemporary strategy analysis*. In Leisink, P. (2005), *'Organisaties en het maatschappelijk belang van personeelsbeleid'*. Oratie ter aanvaarding van het ambt van hoogleraar in de Bestuurs- en Organisatiewetenschap aan de Universiteit Utrecht, 19 april 2005.

Krogt, Dr. Th.P.W.M. van der, & Prof. Dr. C.W. Vroom (1995). *'Organisatie is beweging'*. Utrecht: Lemma.

Kunda, G. (2006). *'Engineering Culture, Revised Edition'*. Philadelphia: Temple University Press.

Leisink, P. (2005). *'Organisaties en het maatschappelijk belang van personeelsbeleid'*. Oratie ter aanvaarding van het ambt van hoogleraar in de Bestuurs- en Organisatiewetenschap aan de Universiteit Utrecht, 19 april 2005.

Pauwe, J. (2004). *'HRM and Performance; achieving long term viability'*. Oxford: Oxford University Press.

Rainey, H. (2003). *'Understanding and managing public organizations'*. San Francisco: Jossey Bass.

Noordegraaf, M. & M. Teeuw (2003). *'Publieke identiteit: eigentijds organiseren in de publieke sector'*. Bestuurskunde, 12 (1): p.p. 2-13.

Schaufeli, W.B. (2007). *'Burn-out in Discussie, de stand van zaken'*. De Psycholoog, wetenschap – oktober 2007, p.p. 534-540.

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





## Bijlage II – Topiclijst Interviews

Hoe verliep het proces naar een burn-out?

- Persoonlijk.
- Karakter.
- Sociaal vergelijken.
- In de organisatie.
- Met leidinggevende.
- Werkstressoren.
- Tijdsgeest.
- Veeleisende maatschappij.
- Meerkeuzemaatschappij.
- Samenhang?







## Bijlage III – Introductiemail

Beste X,

Allereerst wil ik je bedanken voor je medewerking aan het onderzoek. Middels deze mail wil ik graag het onderzoek introduceren.

Ik ben master studente aan de Universiteit Utrecht en ik volg daar de opleiding Strategische Human Resource Management aan het departement Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap. In het kader van deze opleiding doe ik onderzoek naar de ontwikkeling van burnout bij dertigers van nu in commerciële organisaties.

In het interview zal ik meerdere onderwerpen behandelen die betrekking hebben op dit onderzoeksthema. Je hoeft je niet voor te bereiden op het interview.

Ik kijk uit naar het interview!

Hopende je op deze wijze voldoende te hebben geïnformeerd,

Met vriendelijke groet,

Anne A.E. Giesen





## Bijlage IV – Vragenlijst

Beste X,

Allereerst wil ik je bedanken voor je medewerking aan het onderzoek. Middels deze mail wil ik graag mijzelf en het onderzoek introduceren.

Ik ben Anne Giesen en ik ben master studente aan de Universiteit Utrecht. Ik volg daar de opleiding Strategische Human Resource Management aan het departement Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap. In het kader van deze opleiding doe ik onderzoek naar de ontwikkeling van burnout bij dertigers van nu in commerciële organisaties.

Aan de hand van deze vragenlijst hoop ik extra informatie te vergaren. Je hoeft je hierop niet voor te bereiden, ik ben juist benieuwd naar je ervaringen! Je naam en organisatie is alleen voor mij persoonlijk van belang en zal niet worden benoemd in het onderzoek. Ik verzeker je volledige anonimiteit.

Hopende je op deze wijze voldoende te hebben geïnformeerd en nogmaals bedankt

Met vriendelijke groet,

Anne A.E. Giesen





## Persoonsgegevens

Deze gegevens zijn alleen voor de onderzoeker.

Naam:

Leeftijd:

Woonplaats:

Organisatie:

Dienstjaren:

## Vragenlijst

Hoe verliep het proces naar een burn-out?

Welke factoren zijn volgens jou van invloed (geweest) op de ontwikkeling van jouw burn-out?

Op welke wijze is de ontwikkeling van jouw burn-out bevorderd en/of geremd?

Heb je eigenschappen waarvan je denkt dat je daardoor misschien gevoeliger bent voor een burn-out? En welke zijn dit?

Op welke wijze kijk je aan tegen collega's?

En hoe kijk je naar je leeftijdsgenoten?





Welke sfeer hangt er in de organisatie?

Op welke wijze wordt er belang aan prestaties gehecht?

Hoe is je relatie met je leidinggevende?

Hoe is je relatie met je collega's?

Hoe ga je om met tegenslagen?

Voel je druk van de maatschappij om te presteren?

Zijn er bepaalde normen waaraan je moet voldoen en wie legt die normen op voor je gevoel?

Is dit voor jouw gevoel een tijd waarin veel 'grote' keuzes gemaakt moeten worden op biologisch, financieel en sociaal-maatschappelijk vlak?

Heb je het idee dat je kan worden afgerekend of kan worden geprezen om bepaalde behaalde prestaties? En welke prestaties zijn dit?

Dank je wel voor je medewerking!





## **Bijlage V – ‘Food for thought’**

In deze bijlage zijn krantenartikelen opgenomen, die verschillende gedachten kunnen oproepen met betrekking tot de ontwikkeling van burn-out, op deze wijze kan de discussie omtrent deze problematiek verdiept en verbreed worden.

### **1. ‘We willen er zo graag toe doen’ – Interview met psychiater Prof. Dr. Frank Koerselman over de verwende samenleving – De Volkskrant, zaterdag 26 februari 2011.**

#### **‘We willen er zo graag toe doen’**

26/02/11, de Volkskrant.

(verkregen via de website [www.vk.nl](http://www.vk.nl), geraadpleegd d.d. 18 mei 2011)

‘De vraag naar hulp is bodemloos, er is geen grens. Het leven brengt nu eenmaal met zich mee dat er tegenslag is, dat je soms verdrietig en wanhopig bent. Vroeger loste je dat op in de familie of de kerk, tegenwoordig is het allemaal geprofessionaliseerd en zoekt men daar hulp voor. En een bijpassend etiket.’

‘Wat nu geweldig in is, zijn al die dingen die op meditatie berusten, mindfulness enzo. Iemand verzint een etiket, en dan wordt zo iets meteen een hausse. In dat opzicht is de psychotherapeutische industrie geen haar beter dan de farmaceutische industrie. Daar verander je iets in een molecuul en hop, je hebt een nieuw medicijn. Psychotherapeuten variëren wat op een oude techniek en hop, iedereen loopt er achteraan. Het zijn modes hè. Alles is altijd eb en vloed, dingen komen en gaan, mensen willen op een bepaald moment iets nieuws, en na een tijdje is het nieuwe





oud en wil je weer iets anders.'

Frank Koerselman (63) is hoogleraar psychiatrie en psychotherapie aan het Universitair Medisch Centrum Utrecht, en werkt daarnaast in het Sint Lucas Andreas Ziekenhuis in Amsterdam als hoofd van de psychiatrische afdeling. Afgelopen week werd bekend dat het aantal studenten dat een beroep doet op psychologen, de laatste jaren groter wordt. Het past binnen de bredere trend van een almaar toenemende vraag naar psychologische hulp. Die is groter dan ooit, en blijft volgens Koerselman nog wel even groeien. En er zullen telkens nieuwe technieken en methoden bijkomen, meent hij, al komen ze uiteindelijk allemaal op hetzelfde neer.

'Als je wat ouder bent, heb je alles al twintig keer langs zien komen. In mindfulness zit heus wel een nuttige kern, namelijk dat je je ook op het hier en nu kunt concentreren. Maar of je daar dan het boeddhisme bij moet halen en dat soort dingen, daar heb ik grote twijfels bij. Dan krijg ik wel erg een déjà vu van de jaren zeventig, toen iedereen op matjes zat te mediteren.

'Die golfbewegingen zijn ook wel weer leuk. In de jaren zestig en zeventig was het een en al gepsychologiseer en naar de maatschappij kijken; vervolgens begon iedereen - ik ook hoor - zich bezig te houden met de hersenen, de hardcore. Nu zijn we twintig jaar verder en concluderen we dat de focus op het brein niet oplevert wat we verwachtten.

'Neem schizofrenie, waarover in de psychiatrie nu volop wordt gediscussieerd. In de jaren tachtig zei mijn toenmalige opleider, professor Kuiper: schizofrenie bestaat niet, het is allemaal psychisch. Vervolgens kwam er een periode waarin we schizofrenie als een duidelijke hersenziekte beschouwden. En nu staan er opnieuw mensen op, zoals de psychiater Jim van Os uit Maastricht, die roepen dat schizofrenie niet bestaat, dat het een psychosociaal fenomeen is.'





'De kritiek op Dick Swaab is dat hij doorslaat, en die kritiek deel ik wel. Als Swaab zegt: alles zit in de hersenen, heeft hij op zich geen ongelijk, want zonder hersenen bestaan we niet. Maar kun je daar vervolgens ook alles mee vatten? Dat denk ik niet. Het kan heel nuttig zijn om in het brein te kijken, maar een uitspraak als 'Alles zit in de hersenen' is net zoiets als 'Elk schilderij bestaat uit verf'. Dan mis je de stemming die een schilderij oproept. En dan mis je dus de beleving. Verklaren en beleven gaan vaak niet goed samen.

'Een voorbeeld: vroeger werd in de katholieke kerk de mis in het Latijn opgedragen. Mensen hadden geen idee waarover de pastoor het had, maar er was wierook, er werd gezongen: dat alles veroorzaakte een bepaalde sfeer en stemming. Bij het Tweede Vaticaans Concilie is men gaan zeggen: de mis moet in de gewone taal, mensen moeten begrijpen wat er wordt gezegd. Dat zijn de mensen ook gaan doen; maar de beleving is verdwenen.'

'Wat ik fascinerend vind, is dat we altijd in paradoxen leven: je wilt het een, en je krijgt het ander. De oplossing van vandaag is het probleem van morgen. In de jaren vijftig hadden we een samenleving die duidelijk hiërarchisch was georganiseerd, waarin iedereen zijn plaats kende. Op een gegeven moment ging dat knellen, wilden we ons bevrijden en kreeg je het individualisme. Nu gaan we ons afvragen of dat wel zo ideaal is geweest. Mensen hebben in zichzelf strijdige behoeftes, en de bevrediging van de ene behoefte gaat altijd ten koste van de bevrediging van de andere. Het leven is een kruisrak. Dus je!'

'U zeilt niet? Een kruisrak wil zeggen: je zeilt tegen de wind in. Het leven is zeilen tegen de wind in, want je komt altijd problemen tegen. Je gaat een tijdje schuin de ene kant op, tot je vastloopt, en dan gooi je het roer weer om naar de andere kant.

'De afgelopen decennia zijn mensen bezig geweest hun behoefte aan autonomie en vrijheid te bevredigen, en dat is ten





koste gegaan van het gevoel ergens bij te horen, van geborgenheid. En nu zie je dat botsen. Er is nog altijd de sterke liberale stroming die voor de individuele vrijheid gaat en voor zelfontplooiing, waarbij je alles zelf moet kiezen; tegelijk zie je dat mensen daar doodmoe van worden. Het lukt ze domweg niet.'

'Omdat autonomie nog wel de norm is. Wat eerst een behoefte was, is een eis geworden. Ik ben van de babyboomgeneratie, en ik weet nog erg goed hoe ik in de jaren zestig heel bewust meedeed aan de opstand tegen de toenmalige, gevestigde, patriarchale macht. Die macht moest van tafel. De demografische opbouw speelde natuurlijk ook een rol, je ziet hetzelfde nu in Noord-Afrika gebeuren: als er een overshoot is aan 20-jarigen, gaat de gevestigde macht tegen de grond, waar die ook zit.

'Vervolgens gingen de babyboomers zelf hun kinderen opvoeden, en wel volgens hún normen. Ze gingen tegen die kinderen zeggen: ik ga niet voor jou beslissen wat je moet doen, dat moet je zelf weten. Dat móet je zelf uitmaken. Vervolgens krijg je iets heel grappigs: je denkt wel dat je autonoom bent, maar eigenlijk pas je je aan de autonomenorm van je omgeving aan. Dus je bent helemaal niet autonoom. En zo ontstaat er weer een schaamtecultuur, net als in de jaren vijftig, maar dan anders ingevuld; als je niet aan de autonomenorm voldoet, als het je niet lukt daaraan mee te doen, ben je een loser. En dan moet er hulp worden gezocht, en een behandeling bepaald, en een etiket geplakt: want met een etiket is jouw falen niet meer schandelijk, maar wordt het een erkend probleem.

'Zo'n norm is heel dwingend. Dat zie je ook terug in het immigratiedebat. De enorme woede tegen een cultuur die nog wél patriarchaal en familiegericht is, komt voort uit het feit dat mensen zich bedreigd voelen in hun norm van nu. Marokkaanse meisjes kunnen nog zo vaak zeggen dat een hoofddoekje voor hen geen symbool van onderdrukking is, de







critici weten het beter. De generatie van de autonomie zit nu zelf in de positie van de patriarchen die ze ooit omver hebben gestoten. Dat is zo ironisch.'

'De basisbehoeften van mensen en de vraag hoe die zich ontwikkelen, zijn in de jaren zestig mooi in kaart gebracht door Erik Erikson. De meest basale behoefte van ieder mens is geborgenheid, veiligheid. Als dat is bevredigd, ontstaat er een nieuwe behoefte, namelijk aan autonomie. Je wilt je losmaken, nee kunnen zeggen, je territorium afbakenen. Vervolgens wil je in een verticale rangorde een plaats krijgen en komt de pikorde in beeld: willen winnen, aandacht krijgen, gezien worden. En ten slotte ontstaat de behoefte aan identiteit; dat je weet wie je bent en waar je staat.

'De veronderstelling is dat je in een normale ontwikkeling al die fases doorloopt, en uiteindelijk een evenwichtige identiteit krijgt; je zit dan, zei Erikson, in een situatie van basic trust. Maar je ziet vaak dat ergens in de ontwikkeling een stoornis optreedt en er sprake is van basic mistrust. Als iemand dan op een extreme manier bezig is zijn autonomie te bewijzen, of voortdurend op erkenning uit is, dan heeft hij dat in een eerdere fase in zijn leven kennelijk niet goed ontwikkeld. Maar als ik vanuit een basic trust mijn autonomie bevecht, kan ik ook wel een tegenslag verdragen. Dan zal het eens niet lukken: so what.'

'Nou, nee. Om de ontwikkeling goed te laten verlopen, moet er een evenwicht zijn in bevrediging én frustratie van behoeftes. Als er geen frustratie is, wordt er niet uitgedaagd. Dan leer je niet met tegenwind om te gaan. Je kunt iemand verwaarlozen; maar je kunt iemand ook verwennen. En kinderen verwennen, dat doen we tegenwoordig allemaal. Daarmee kweken we dus de generatie die gaat voor de onmiddellijke behoeftebevrediging, de generatie die geen tegenslag verdraagt. Dit is allemaal psychiatrische kennis uit de oude doos hoor, maar daar is tegenwoordig nauwelijks nog aandacht voor.





'De autonome mens van tegenwoordig, dat is de mens die doet wat hij wil. Maar vroeger hanteerde men daarvoor het begrip 'ik-sterkte', dat is het vermogen om je in het leven te kunnen handhaven. Dat houdt juist in dat je behoeftes niet bevredigt, dat je keuzes kunt maken, dat je hiërarchie kunt aanbrengen, dat je frustraties verdraagt. Autonoom ben je pas als je kunt afzien van directe behoeftebevrediging. Vroeger zei men: de dienst maakt een man van je. Waarom? Omdat je werd gefrustreerd. En dat maakte je sterker. Je had om diezelfde reden ook dingen als ontgroeningen, maar omdat niemand begreep wat daar echt de bedoeling van was, is dat vaak ontspoord. Nee, ik ben nooit ontgroend, ik vond dat een sadomasochistisch ritueel.'

'Uit een liberaal, a-religieus gezin. Ik had een broer, hij is overleden; ik heb nog een zus. Mijn vader was ingenieur, een echte, klassieke bèta. Een ambitieuze man met veel zelfdiscipline, die hoge eisen stelde, aan zichzelf en ook aan zijn kinderen. Complimenten bestonden niet bij ons thuis. 'Als ik niks zeg is het goed, en anders hoor je het wel', was mijn vaders opvatting. Ik heb een behoorlijk harde opvoeding gehad. Daar was ik toen niet gelukkig mee, maar achteraf ben ik er niet ontevreden over.'

'Ik ben altijd competitief geweest, ik wilde altijd winnen. Dat openbaarde zich al toen ik als kind van school naar huis fietste, dan moest ik sneller dan anderen zijn. Nu zou ik dat nog met de auto willen doen, als de pakkans niet zo groot was. Gelukkig kan ik ook goed tegen verliezen.'

'Het is niet te overschatten zo belangrijk. Waar het om gaat in het leven is: kun je tegenslag verdragen? Dat is wat we in de psychiatrie coping noemen: het vermogen om met tegenslag om te gaan. Kun je incasseren? Kun je alternatieven zoeken? Kun je relativeren? Dat is voor een deel aangeboren; maar je kunt het ook ontwikkelen of verbeteren. Door een goede opvoeding, of door psychotherapie. Want welke techniek of methode je ook gebruikt, in wezen is psychotherapie niets





anders dan het niveau van coping te verbeteren.

'Er is in Amerika een prachtig, langdurend onderzoek geweest onder leiding van de psychiater George Vaillant. Die heeft ergens voor de Tweede Wereldoorlog een groep jongens van een jongensschool in kaart gebracht en ze de rest van hun leven gevolgd. Hij onderzocht ze onder meer op hun vermogen tot coping, en maakte een overzicht van rijpe en onrijpe vormen daarvan. Een rijpe vorm van coping is dat je tegenslag niet ontkent maar onschadelijk probeert te maken. Humor en relativering zijn rijpe vormen van coping. Onrijpe vormen van coping zijn negatieve dingen ontkennen, de werkelijkheid verdraaien.

'Uit dat onderzoek komt naar voren dat de duivel altijd op dezelfde hoop schijft. Geluk hoopt zich op en ongeluk hoopt zich op. Mensen zijn én ongezond én arm én worden in de steek gelaten; en vice versa. Heel onrechtvaardig. En de enige echte voorspeller voor geluk of ongeluk, is het vermogen tot omgaan met tegenslag. Degene die het beste kan omgaan met tegenspoed, heeft de meeste kans op voorspoed.'

'Precies. Frustraties kunnen verdragen, jezelf kunnen wegcijferen, solidair en trouw zijn: alles wat te maken heeft met het vermogen je behoeften te hiërarchiseren, dat zie je niet meer zo, mede omdat dat in de opvoeding geen rol meer speelt. Het gevolg is dat mensen sneller hulp vragen, sneller klagen en sneller hun rechten claimen.

'In de jaren zestig introduceerde Christopher Lasch de culture of narcissism. Een mooi begrip in relatie tot dat narcisme, is narcissistic entitlement: de idee ergens recht op te hebben op grond van je titel. De koningin heeft op grond van haar titel het recht door het rode stoplicht te rijden - heel oneerlijk en onjuist, maar zo is het wel. En aangezien tegenwoordig elk kind een koning of een koningin is, heeft elk kind het recht op alles. Ze ervaren niet meer de frustratie die er vroeger van nature was ingebakken - omdat je in armoede moest leven, of





je spullen met twaalf broers en zussen moest delen, of omdat je ouders zo streng waren en het leven zo hard.'

'Ik verzet me er nog tegen. Voor mij voelt het niet goed. En dat heeft te maken met waar we het net over hadden, met die normen en waarden. Ik ben geneigd het leven meer te zien in de context van plicht, dan van recht. Ik zie het leven als een opdracht. Je moet er wat van maken, for better and for worse - en in dat for worse zit het hem. Natuurlijk zijn er grenzen aan wat je for worse moet verdragen. Ik wens niemand een vreselijke doodstrijd toe. Maar er is nu eenmaal tegenslag, en daar zul je mee moeten copen. Zoals je geen recht hebt op het leven, zo heb je ook geen recht op de dood.

'Je kunt je verwachtingen van het leven als je 50 bent, niet meenemen naar als je 80 of 90 bent. Ik ben op een leeftijd - 63 - dat ik weet dat mijn actieradius zich over een tijdje gaat inperken, dat ik nog meer lichamelijke ongemakken krijg dan nu, dat mijn wereld steeds kleiner wordt. Straks is mijn wereld misschien een kamertje in het verpleeghuis. Maar de wereld is zo groot als je kunt overzien, en het is dus allemaal heel relatief.

'Zo'n levenseindekliniek, dat is dan voor mensen die 'klaar zijn met leven'. Ik kan daar niet mee uit de voeten. Ik ben psychiater, ik geloof niet automatisch wat mensen zeggen. Als je goed doorluistert, hoor je achter 'Ik ben de kinderen tot last' de zin 'De kinderen vinden alles belangrijker dan mij.'

'Ja en nee. Ik ben medicijnen gaan studeren omdat ik dokter wilde worden, en dat voel ik me ook. Toen ik me ging specialiseren in psychiatrie, waren psychiaters niet echt dokters. Het was een praat- en hulpverleningsvak. Als ik in mijn vak een rol heb gespeeld, is het dat ik eraan heb bijgedragen dat het weer een doktersvak is geworden.

'Maar vervolgens zijn we erg uit het oog verloren waar de psychiatrie over gaat - over zieke gedachten, gevoelens en





verlangens. We kijken helemaal niet meer naar de inhoud daarvan, we turven symptomen en stoppen iemand vervolgens in een zorgprogramma. In die zin is het vak er helemaal niet leuker op geworden. Het is stukwerk, en dat is me een gruwel. Het gaat alleen nog maar over maten en getallen en de afrekening daarvan, allemaal pseudocriteria waarmee we dingen willen vastleggen. Dat is een massale dwangneurose. De dokters verliezen de aandacht voor het individu.'

'Toen ik studeerde had je die psycho- somatische beweging in Nederland, met mensen als professor Groen en professor Bastiaans, die beweerden dat alles tussen de oren zat. De mensheid bestond uit a- en b-typen, een maagzweer was het gevolg van opgekropte emotie. Dat is gelukkig allemaal niet zo gebleken. Een maagzweer komt van een bacterie.

'Maar tussen het psychische en het lichamelijke zit een intermediair in de vorm van stress. Stress is het gevoel ergens niet tegen opgewassen te zijn. Stresshormonen beschadigen het lichaam, dat is inmiddels wel bewezen. En als het hart wordt beschadigd door stress, moet je het hart behandelen, maar je kunt soms eerder al zeggen: laten we proberen de stress te verminderen.'

'Ook bij iemand die voor zijn gevoel wordt ondergewaardeerd, komt het allemaal aan op het vermogen tot coping. Wie een baan onder zijn niveau moet accepteren, kan twee dingen doen. Hij kan zijn verlies nemen en dingen ernaast gaan doen die hem wel bevredigen; of hij kan blijven hangen in boosheid en tegen zichzelf klagen van 'Ze schatten me niet op de juiste waarde, ze zien niet hoe goed ik ben!' Soms kan in zo'n geval de harde aanpak erg helpen. Dan zeg je: 'Kijk eens wat je aan het doen bent? Je vindt jezelf zo goed dat je je miskend voelt; maar waar haal je dat vandaan, dat je zo goed bent? Wat heb je dan gepresteerd? Als je zo goed was geweest, dan had je wel gezeten waar je wilt zitten, niet dan?' Zo'n confrontatie kan iemand uit zijn zelfbeklag halen. Maar dat kunnen veel mensen niet aan.'





'We leven een rechtencultuur. De rechten van de mens, van het kind, van het dier. Ik zou er voor zijn om morgen het woord 'recht' door te strepen. Het gebrek aan zelfrelativering, dat is het kenmerk van deze tijd. Al dat twitteren en bloggen: alsof het er iets toe doet wat jij vindt. Who cares?'

'Jawel. Je neemt ruimte in. Je bent onbescheiden. Je maakt je te groot. Het is in de spiegel kijken en denken: gut, wat ben ik toch belangrijk. Al die tijd die je aan twitteren besteedt, had je ook nuttiger kunnen besteden.

'We willen er zo ontzettend graag toe doen, daar kunnen we geen genoeg van krijgen. U kent toch wel die bekende grap: genoeg over mij gepraat, laten we het over jóu hebben. Wat vind jij van mij?'

'Natuurlijk, ijdelheid is normaal, ambitie is ook normaal. Het gaat altijd om evenwicht. En het slaat nu door. De Romeinse keizers hadden iemand op hun praalwagen staan die 'memento mori' in hun oor fluisterde. Niet dat het veel hielp, maar toch. Er moet iemand zijn die je voorhoudt: wie denk jij wel dat je bent? Dat wordt tegenwoordig te weinig gezegd.'

## **2. 'Wel vrijheid, geen blijheid' – De Volkskrant, zaterdag 9 april 2011.**

### **'Wel vrijheid, geen blijheid'.**

Door Wilma de Rek – 9/4/11, de Volkskrant  
(verkregen via de website [www.vk.nl](http://www.vk.nl) , geraadpleegd d.d. 20 mei 2011)

Hoe moet je als autonoom individu leven? Wat moet je doen, wat moet je laten? Moet het leven een doel hebben of juist niet? Joep Dohmen en Maarten van Buuren schreven een boek over de prijs van de vrijheid: 'De meeste mensen weten zich met hun vrijheid geen raad.'





Joep Dohmen: 'Ik vind eigenlijk dat het leven van de meeste mensen er niet uitziet. Goed, we zijn vrij; maar kijk ons toch eens tobben, in ons werk, onze relaties, de grote wereld. Bedenken waarover je leven moet gaan en hoe je het invult: voor de meeste mensen levert dat wonder van de vrijheid een enorm probleem op. Eerlijk gezegd weet ik mezelf ook vaak geen raad.'

Maarten van Buuren: 'Ik ervaar het besef van totale vrijheid dat me is gegeven toen ik van mijn wortels van mijn gereformeerde jeugd in Maassluis ben afgekapt, nog elke dag als een godsgeschenk. Het is natuurlijk geen godsgeschenk, want van God ben ik dus juist af; maar het besef dat ik elk initiatief kon nemen dat ik wilde, dat ik kon kiezen wat ik wilde studeren, dat ik aan sport kon gaan doen of het kon laten, dat ik een relatie kon aangaan met iemand of niet, kortom: dat het leven was wat ik ervan maakte; dat was en is voor mij een opwindend en geweldig inzicht.'

Afgelopen maand verscheen De prijs van de vrijheid: denkers en schrijvers over moderne levenskunst, van Joep Dohmen en Maarten van Buuren. Dohmen (61) is filosoof. Hij schrijft al jaren over levenskunst; zijn laatste boek ging over de kunst van het ouder worden. Van Buuren (62) is hoogleraar Franse literatuur. Een paar jaar terug schreef hij een boek over zijn depressies, Kikker gaat fietsen, dat een bestseller werd.

In De prijs van de vrijheid zetten Dohmen en Van Buuren de opvattingen van tien schrijvers en filosofen over vrijheid op een rij. Michel de Montaigne (1533-1592) is de eerste, Michel Houellebecq (1956) sluit de rij, daartussen worden onder anderen Sartre, Dostojevski, Taylor, Bieri en Nietzsche behandeld.

Maarten van Buuren: 'Het uitgangspunt was: we nemen vijf schrijvers en vijf filosofen die ons interesseren, en we onderzoeken wat ze hebben gezegd en geschreven over de vraag hoe je als autonoom individu moet leven en hoe zich dat verhoudt tot de moraal van hun tijd. Moderne denkers, want





pas sinds de Verlichting ziet de mens zich echt geconfronteerd met vrijheid, in die zin dat hij is losgekomen van kerk en staat, en is aangewezen op zichzelf. Joep zou de levensblijve denkers doen, ik de zwartkijkers. Mijn kijk op het leven is van de zwarte kant, mede door die depressies; en Joep die zich al jaren met levenskunst bezighoudt, kijkt er toch wat vrolijker tegenaan.'

Joep Dohmen: 'Maar tot mijn stomme verbazing werd Maarten steeds minder depressief, en ik steeds depressiever. Ik ben somberder geworden over vrijheid, en Maarten minder somber. We kropen een beetje naar elkaar toe. Waarmee ik niet wil zeggen dat we het inmiddels over alles eens zijn.'

Van Buuren: 'Nee, helemaal niet.'

Julie beginnen met Montaigne en eindigen met Houellebecq. Twee uitersten. Montaigne woonde met zijn vrouw en dochter op een mooi kasteel en zat het grootste deel van zijn leven vredig in zijn bibliotheek de klassieken te bestuderen en zijn Essays te schrijven. Houellebecq is een cynicus die zijn moeder en de hele wereld haat en de zwartgalligste romans schrijft.

Van Buuren: 'Het zijn uitersten, maar ze zijn niet als uitersten gekozen; de hoofdstukken zijn gewoon ingedeeld op basis van chronologie.'

Dohmen: 'Montaigne is de eerste belangrijke denker die heel bewust bezig is met zijn vrijheid, die zichzelf en zijn leven voortdurend onderzoekt, en nooit te beroerd is zijn mening te herzien. Dat maakt hem, behalve sympathiek, ook tot een voorbeeld. Hij zegt: de filosofen hebben de neiging het leven steeds maar op bepaalde principes vast te willen spijkeren, maar dat is dodelijk. Je moet flexibel blijven. Hij erkent de tegenstrijdigheden die elk mens in zich heeft, ook hij zelf. Hij zegt: 'Goed, ik ben kuis; maar ik ben ook geil. Ik ben grappig, maar ik ben ook ongelooft saai. Ik ben twistziek, maar ik ben ook loyaal en tolerant.'







Van Buuren: 'Michel Houellebecq roept niet zoveel sympathie op, dat is zonder meer waar. Maar ik vind hem daardoor niet minder fascinerend. De reden dat ik Houellebecq erin heb gezet, is dat hij in een aantal boeken filosofie en essay mengt met fictionele verhalen, en dat hij daarin een heel opmerkelijk filosofisch standpunt huldigt, omdat hij tegen het liberalisme ageert. Hij legt heel gepassioneerd uit tot welke rampen het losgeslagen liberalisme leidt.'

Namelijk tot ongelijkheid.

Van Buuren: 'Precies, tot ongelijkheid. Houellebecq schrijft: 'In een volstrekt liberaal economisch systeem vergaren sommige mensen enorme vermogens; anderen kwijnen weg in werkloosheid en armoede. In een volstrekt liberaal seksueel systeem leiden sommige mensen een gevarieerd en opwindend erotisch bestaan; anderen zijn veroordeeld tot masturbatie en eenzaamheid. Sommigen gaan elke dag met iemand naar bed; anderen vijf of zes keer in hun leven, of nooit.'

'Het liberalisme leidt tot ongelijkheid op het gebied van status en seks, ik vind dat Houellebecq in zijn openheid en ruigheid een spijker heel hard op de kop slaat, dat hij iets benoemt waar iedereen met een boog omheen loopt. Daar vind ik hem machtig interessant.'

Dohmen: 'Ik vind Houellebecq een geweldige schrijver, maar een buitengewoon slechte filosoof. Hij maakt een karikatuur van de ontarding, in onze tijd, van de mannelijke seksualiteit. Die is bij hem heel zwart. Die stelling dat de alfamannetjes er met de wijfjes vandoor gaan, en dat de rest daarnaar kan fluiten: ik zie dat wel terug bij sommige managers en dat soort types, maar verder valt het geloof ik toch wel mee. Ik geloof dat we binnen het liberalisme op seksueel gebied juist veel meer mogelijkheden hebben dan Houellebecq schetst. Het liberalisme is al een tijdje de pispaal, maar het valt absoluut niet te ontkennen dat het ook voor heel veel goede dingen gezorgd.'





Jullie roepen in het voorwoord van het boek de lezer op na te denken over wat vrijheid voor hem betekent.

Van Buuren: 'Het is een vraag waarop iedereen voor zichzelf het antwoord moet bepalen: hoeveel vrijheid kun je aan?'

De titel van jullie boek impliceert dat jullie zelf vinden dat vrijheid een hoge prijs heeft.

Van Buuren: 'Er zijn twee soorten prijzen die je moet betalen voor de vrijheid. Je moet eerst strijd leveren om überhaupt vrijheid te verwerven; er zijn nog steeds gebieden waar mensen met een kalasjnikov de straat op moeten om hun vrijheid te bevechten. Interessanter is de prijs als je de vrijheid eenmaal verworven hebt. Sartre zegt: we zijn gedoemd vrij te zijn, want we hebben God gedood; maar nu staan we er alleen voor. Wat moeten we doen? En de prijs die je dan voor de vrijheid moet gaan betalen, is dat je ofwel zegt: wij accepteren die totale vrijheid en accepteren dus dat elke beslissing uit onszelf komt; en in die beslissing ontwikkelen we onszelf tot wat Nietzsche de Übermensch noemt. Op de plaats waar God stond, daar gaan wij staan.'

'Maar de meeste mensen schrikken daarvoor terug, die vragen liever om hulp, om houvast, om steun. Ze willen richtlijnen en ze willen gidsen. En die mensen betalen de prijs van de vrijheid, in die zin dat ze de vrijheid afstaan; aan leiders of aan anderen tegen wie ze zeggen 'vertel jij mij maar wat we moeten doen'. Dat legt Dostojevski weer heel goed uit. Hij zegt: het enige wat mensen ten diepste willen, is van die vrijheid af raken, en hun leven aan de voeten leggen van leiders of vorsten of wat dan ook.'

Dohmen: En als je dat niet wilt, is de vraag: hoe ga je die vrijheid vormgeven? Waar vind je steunpunten, als het niet bij een leider is, of bij Wilders of bij je buurman? Dat noem ik dus levenskunst. Levenskunst is vorm geven aan je persoonlijke en politieke vrijheid. Daar speelt authenticiteit een belangrijke rol in.





'Het punt dat Charles Taylor vervolgens naar voren brengt, is: als al die mensen bezig zijn om hun eigen leven zo positief mogelijk vorm te geven, wat betekent dat dan voor de gemeenschap? Is de prijs van de vrijheid niet dat de verantwoordelijkheid voor de samenleving als geheel naar de donder gaat? Maar dan kan vrijheid dus niet het enige hypergoed zijn, want verantwoordelijkheid en verbondenheid mogen niet worden vergeten. Dat ben ik volkomen met hem eens. En Maarten ook hè?'

Van Buuren: 'Ja.'

Wat betekent vrijheid voor jullie zelf?

Dohmen: 'Ik zal een prachtig citaat voorlezen uit de roman *Vrijheid* van Jonathan Franzen: 'Hij had geen flauw benul van wie hij was en wat hij met zijn leven aanmoest. Alles wat op zijn weg kwam, dwong hem in een richting die hem de enige juiste leek, maar zodra zich dan weer iets nieuws aandiende, dwong dat hem in een heel andere richting, die ook de enige juiste leek. Er was geen ordenende structuur, geen perspectief waarbinnen hij zichzelf kon oriënteren, hij kwam zichzelf voor als een balletje in een flipperkast, dat maar voort bleef rollen om het rollen zelf. Het idee om zijn huwelijk eraan te geven en opnieuw te beginnen met Lalita, had onweerstaanbaar geleken, tot hij zich zich herkende in die oudere collega uit Jessica's verhaal, een van die talloze blanke Amerikaanse mannen die recht meenden te hebben op meer, en meer en meer, en dat maakte er opeens een romantische vorm van Amerikaans imperialisme van, iets jongs en exotisch willen hebben omdat het artikel van eigen bodem niet langer voldeed. Wie was hij? Wat moest hij toch met zijn leven aanvangen?'

'Dat is een quote over moderne vrijheid waarvan ik bijna zeker weet dat heel veel mensen zich erin herkennen: ik ben vrij maar wat móet ik ermee? Wanneer telt mijn leven? Die hele authenticiteitsvraag 'Wie ben ik echt en wat moet ik met mijn leven' - het is de Maand van de Filosofie, en die heeft als thema het echte leven - hangt als een zwaard van Damocles boven de meeste mensen. Dat kun je een luxe situatie vinden, maar je





kunt het ook een drama noemen. En ik noem het een drama. Ik denk dat de combinatie van vrijheid en hedonisme die onze samenleving kenschetst, een dodelijke cocktail is.

'Ik ben zelf een van de vele stakkers op het toneel. Dat ik al jaren met levenskunst bezig ben, komt ook doordat mijn eigen leven ingewikkeld is. Mijn vader zat vijf jaar in het concentratiekamp en mijn moeder twintig jaar in een nonnenklooster. Ik ben het kind van twee ouders die elk op hun manier in het verleden leefden. Dat kleurt je manier van denken; je krijgt de opdracht om zelf een ander, beter leven te leiden. Ik schrijf over levenskunst om ermee klaar te komen, om de demonen te bezweren, omdat ik met verhouding tussen mijn werk en mijn relaties worstel, en er doorgaans te weinig van bak.'

Van Buuren: 'Ik ben nu bezig met een boek over de wijk waarin ik ben opgegroeid, in Maassluis. Door dat boek ben ik me heel erg bewust van het feit dat het moment waarop ik ben geboren, 1948, het moment was waarop dat kleine en beperkte gereformeerde dorp werd opengebroken, waarop kinderen in de gelegenheid werden gesteld naar de middelbare school te gaan.

'Ik was de eerste in mijn familie die naar de middelbare school ging! En de eerste die van daaruit een platform kreeg om de wereld te ontdekken. Dat heeft mij van meet af aan bewust gemaakt van mijn vrijheid. Ik heb me altijd gerealiseerd dat me een enorme ruimte werd geboden. Het is een duizeligmakend besef dat je daaruit kunt stappen, dat je je kunt losmaken van je achtergrond en opvoeding. Wanneer ik me ontworstel aan een depressieve aanval, heb ik datzelfde verhoogde besef van absolute vrijheid. Ik ben nog altijd bezig die vrijheid in te vullen.'

Hoe te leven, daarover gaat filosofie weer, net als in de oudheid. Nemen filosofen de rol van psychologen over?

Dohmen: 'Ik denk wel dat filosofie een gidsende rol kan spelen. Als je kijkt naar de problemen van jongeren, hoe ze





worstelen met hun identiteit, met gezag, met media, seks, met drugs: die hebben zo'n een enorm grote, dynamische wereld, waar ze mee moeten leren omgaan.

'Je moet eigenlijk een soort levenskunst voor jongeren ontwikkelen. En ook voor ouderen, trouwens. Waarom zijn zoveel vijftigers depressief? De kinderen zijn de deur uit, het werk is niet meer wat het was en hun partner kennen ze wel zo'n beetje. Maar dan kun je niet dertig jaar achter de geraniums gaan kijken hoe het zal aflopen. Je moet ook een agenda voor de tweede helft van je leven hebben.'

Van Buuren: 'In de leemte die is ontstaan na de dood van God, is voor een deel voorzien door de zielszorg, en een deel door de filosofie. Leren leven; daar gaat het uiteindelijk allemaal over.'

Het echte leven

April is de Maand van de Filosofie, met als thema 'het echte leven'. In het Vervolg interviewen Peter Giesen en Wilma de Rek deze maand daarom een aantal filosofen. Vandaag zijn dat Joep Dohmen en Maarten van Buuren. Joep Dohmen is hoogleraar wijsgerige en praktijkgerichte ethiek aan de Universiteit voor Humanistiek in Utrecht. Onlangs verscheen van hem het boek *Brief aan een middelmatige man*. Maarten van Buuren is hoogleraar Franse literatuur aan de Universiteit Utrecht en vertaler van het werk van onder anderen La Rochefoucault en Paul Valéry. Vorige maand verscheen van Dohmen en Van Buuren *De prijs van de vrijheid* (Ambo, 24,95).

### **3. 'De weg omhoog stopt hoe dan ook. En dan?' – NRC Weekend, zaterdag 26 maart & zondag 27 maart 2011.**

#### **'De weg omhoog stopt hoe dan ook. En dan?'**

Door Annemarie Kas – 26&27/03/11, NRC Weekend  
(verkregen via de website [www.nrc.nl](http://www.nrc.nl), geraadpleegd d.d. 20 mei 2011)





Voor je 40ste leiding geven aan 1.300 man, wat doe je daarna dan nog? Wie op jonge leeftijd stevig carrière heeft gemaakt, staat al vroeg voor de klassieke vraag: is dit alles? Vroege piekers over hun loopbaan: „Heb ik wel iets voor mijn medemens betekend? Dat stemmetje in mijn achterhoofd wordt nu luider.”

Wat staat er over vijftien jaar op het visitekaartje van Jerome Hermans? Dan is hij 43 jaar en algemeen directeur bij een groot bedrijf, of vicepresident op het gebied van integraal ketenbeheer. „Dat kan niet anders.”

Jerome Hermans is nu 28 en is manager supply chain bij chemiebedrijf Synerlogic. Hij geeft er leiding aan een groot deel van het personeel. Daarmee loopt Hermans al een paar jaar voor op zijn eigen carrièreschema. „Ik had gepland dat ik na mijn studies eerst nog operationeel aan de slag zou gaan ergens, maar ik ben meteen leiding gaan geven.”

Jerome Hermans is een voorbeeld van een ‘vroege pieker’. Hij loopt niet alleen voor op zijn eigen planning; hij klimt ook sneller op dan de gemiddelde hoger opgeleide twintiger. Die gemiddelde twintiger draagt vaak al wel verantwoordelijkheid voor eigen projecten en geeft soms ook leiding. Maar richting geven aan de organisatie en werkelijk macht uitoefenen over de ontwikkelingen binnen het bedrijf, is meestal nog niet aan hem besteed.

Van dat gemiddelde loopbaanverloop trekt Jerome Hermans zich weinig aan. De hoogste baas zijn, dát lijkt hem gewoon het leukst. Hij wil door, vooruit, winnen, de beste zijn. „Ik heb een hekel aan wachten. Ik ga heel bewust steeds een grotere uitdaging aan. Daardoor maak je vanzelf die snelle stappen omhoog.”

En wat als hij de top straks heeft bereikt? En dan nog zeker twintig jaar werken voor de boeg heeft? Daar maakt Hermans zich nog lang geen zorgen over. „Er komt altijd wel weer iets langs wat ik leuk vind. Als ik mijn werk tegen die tijd zat ben, dan ga ik toch een andere kant op? Of ik ga weer bij een ander bedrijf werken.”





Altijd de uitdaging blijven zoeken, ook als je aan de top van het bedrijfsleven zit. Dat blijkt in de praktijk vaak toch gemakkelijker gezegd dan gedaan. Loopbaanbegeleider Rixt de Lang van adviesbureau GITP komt 'vroege piekers' als Jerome Hermans geregeld als cliënt tegen. Meestal als ze zo rond hun veertigste beseffen dat ze nog minstens twintig jaar werken te gaan hebben. Ze krijgen het benauwd, omdat ze elk jaar dezelfde onderwerpen op de agenda zien terugkomen in hun werk als leidinggevende. Er zijn weinig verrassingen meer in het dagelijkse werk. Maar verder omhoog klimmen in het bedrijf gaat ook niet meer.

„Opklimmen is het paradigma voor de meeste carrièremakers”, zegt De Lang. „Als dat niet meer gaat, komt de vraag pas op of dit werk ook werkelijk is waar iemand gelukkig van wordt. Ja, je bent er goed in, maar is het ook wat je zelf leuk vindt?”

Dat lijkt een enorme open deur, maar het komt maar al te vaak voor, zegt De Lang. „Vroege piekers zijn geneigd vooral te doen waar ze goed in zijn. Ze buiten hun talenten uit, en daar komen ze ver mee. Op latere leeftijd komen ze erachter dat de door hen ingeslagen weg niet per se die is waar ze ook als mens gelukkig van worden.” Dan is het tijd voor de wat-dan-wel-vraag, zegt De Lang: „En dat is dan een volledig open vraag voor ze.”

Met die vraag worstelt Wilbert van de Kar nu. Hij is 46 jaar en is al ruim zes jaar directeur personeelsbeleid voor Europa, het Midden-Oosten en Afrika voor het Amerikaanse chemieconcern Cabot. Volgende week heeft Van de Kar zijn laatste werkdag; zijn afdeling verhuist dit jaar naar Zwitserland, maar Van de Kar besloot om niet mee te verhuizen. Ergens is hij blij dat het bedrijf hem – onbedoeld – heeft gedwongen om na te denken over de tweede helft van zijn carrière, vertelt hij. Na drie, vier jaar in deze functie begon het bij hem te kriebelen. „Elk jaar opnieuw voerde ik gesprekken over budgetten en afdelingen. De routine begon er wel in te sluipen. Ik was verantwoordelijk voor 1.300 man, van wie ik het grootste deel niet eens persoonlijk kende.”

Van de Kar greep de verhuizing van zijn bedrijf – hij krijgt zelfs een afkoopsom mee – aan om stil te staan bij wat hij zelf





nu precies wil doen. Confronterend, vindt hij dat. „Want hoe wil ik straks terugkijken op mijn carrière? Ben ik over twintig jaar nog blij, trots, gelukkig, *you name it*, met hoe ik alles in mijn werkzame leven heb aangepakt?”

Op commercieel gebied heeft Van de Kar de top bereikt, zoveel is duidelijk. Op carrièregebied heeft hij geen behoefte om verder te groeien, en ook over zijn salaris heeft hij niets te klagen. „Maar heb ik straks ook iets voor mijn medemens betekend? Dat stemmetje in mijn achterhoofd begint nu luider te worden.”

Voor carrièremakers die op jonge leeftijd aan de top van een bedrijf staan, is het moeilijker om de onbehaaglijke is-dit-het-nou-gedachte toe te laten, vertelt loopbaanbegeleider Rixt de Lang. Ambitieuze mensen identificeren zich sterk met hun werk en hebben veel meer energie in hun carrière gestoken dan mensen met een vlakke loopbaanontwikkeling. „Ze hebben er lang en veel in geïnvesteerd om ergens te komen. Dan is het op zijn zachtst gezegd niet opbeurend als je het gevoel krijgt dat je ontwikkeling is gestopt.”

Wat doen de vroege piekers met dat gevoel? Dat hangt af van hun „drijfveren en missies in het leven”, zoals De Lang het noemt. Zij neemt daarom met haar cliënten de momenten door waarin zij het meest hebben genoten in hun carrière. „Iemand die er bijvoorbeeld altijd plezier in heeft gehad om afgeschreven bedrijven weer levensvatbaar te krijgen, vindt altijd wel ergens een bedrijf dat hulp kan gebruiken.” Vroege piekers gaan op latere leeftijd ook vaak het onderwijs in. Ze beginnen een eigen onderneming, of worden politiek actief. En soms blijkt berusting de juiste oplossing. Als iemand zich ervan bewust is dat zijn baan niet zaligmakend is, kan hij alsnog besluiten om te blijven, omdat hij te veel zou moeten opgeven om een carrièreswitch te maken. „Maar die ‘blijvers’ geven na de acceptatie wel met hernieuwde energie invulling aan hun loopbaan”, zegt De Lang: ze nemen andere taken op zich of gaan zichzelf breder ontwikkelen.

Welke kant Wilbert van de Kar straks opgaat? Hij weet het nog niet. Lesgeven lijkt hem leuk, of „mensen coachen”. En als hij bij, zeg, het Wereld Natuur Fonds het personeelsbeleid zou kunnen doen, zou hij dat zeker overwegen. „Ik wil heel graag







een nieuwe stap zetten. Ik wil die persoon zijn die wél de andere weg inslaat. Maar ik schat dat 80 tot 90 procent van de mensen zoals ik binnen de gebaande paden blijft. Het zou gek zijn als ik nu bij voorbaat zeg dat ik bij die 10 procent hoor die het helemaal anders gaat doen.”

#### **4. '30 droombanen voor je 30<sup>ste</sup>' – De Volkskrant, dinsdag 15 maart 2011.**

##### **'30 droombanen voor je 30<sup>ste</sup>'**

Door Sacha Kester – 15/03/11, de Volkskrant  
(verkregen via de website [www.vk.nl](http://www.vk.nl), geraadpleegd d.d. 18 mei 2011)

De afgelopen maanden is ze fotograaf geweest, heeft ze een jeugdherberg gerund, recensies over bed & breakfasts geschreven en in het europarlement gezeten. En daarbij blijft het niet. Want voordat Laura van Bouchout in november 30 wordt, wil ze 30 droombanen uitproberen.

'Ik zoek iets dat bij me past', vertelt de Belgische. 'Na mijn afstuderen heb ik op diverse plaatsen gewerkt, maar het liep telkens uit op een teleurstelling. Een gevoel van: is dit alles? En omdat mijn 30ste verjaardag toch als een soort deadline voelt, besloot ik iets te verzinnen. Zo is dit project van de grond gekomen. Ik ga 30 baantjes proberen, in de hoop te ontdekken waar ik écht gelukkig van word.' Op de website [www.jobshopper.be](http://www.jobshopper.be) doet Van Bouchout verslag van haar zoektocht.

Het klinkt misschien verwend: alleen maar willen werken als je het ook leuk vind. Wat is er mis met een baan waarmee je in elk geval de rekeningen kunt betalen?

'Natuurlijk is het een luxeprobleem', geeft Van Bouchout direct toe. 'Vroeger moest je werken om te kunnen overleven, nu draait het meer om de vraag hoe je wilt leven. En daarbij gaat





het echt niet alleen om 'leuke dingen doen'. De essentie van een droombaan is voor mij dat ik iets kan maken of doen waarop ik trots ben. Daarnaast vind ik het belangrijk iets voor anderen te kunnen betekenen.'

Ook de 25-jarige Chantal Drenthen neemt geen genoegen met 'zomaar een baan'. Ze heeft meegedaan aan de '60 day challenge': een initiatief van de website Careerwise, waarbij drie hoogopgeleide jongeren binnen 60 dagen hun droombaan proberen te vinden. Niet door ouderwets te solliciteren op vacatures, maar door zichzelf te verkopen op internet. 'We presenteerden onszelf op een eigen website en gebruikten social media zoals Twitter of LinkedIn', legt Drenthen uit. 'Op die manier ontmoet je mensen en bedrijven die je verder kunnen helpen.'

Het heeft zijn vruchten afgeworpen. Drenthen is net begonnen als vestigingsmanager bij Seats2Meet in Utrecht, een bedrijf dat in diverse steden werkplekken en vergaderruimten beschikbaar stelt. Mensen kunnen er gratis werken en eten, maar betalen zodra ze een ruimte reserveren. Drenthen is enthousiast. 'Het is een innovatief bedrijf. Er wordt eerst gekeken naar het talent van toekomstige werknemers, en daarna zoeken ze er een passende functie bij. De titel 'vestigingsmanager' zegt dan ook niet zo veel. Het kan zomaar zijn dat ik straks op een heel andere plek terechtkom.'

Die nieuwe manier van denken over werk komt volgens Drenthen voort uit het zelfbewustzijn van haar generatie. 'De meeste van mijn leeftijdsgenoten hebben, net als ikzelf, weinig tegenslagen gehad. In die luxe situatie gaan mensen zich afvragen wat ze nu echt belangrijk vinden. En dan staat geld verdienen niet boven aan het lijstje.'

Zingeving, flexibiliteit en voldoening, dat is wat generatie Y volgens organisatiepsycholoog en loopbaancoach Iro Evangelou (zelf 30) op het lijstje heeft staan. Ze denkt dat dit voor een groot deel ook door de opvoeding komt. 'Onze vaders





en moeders hebben geen schaarste meegemaakt. Ze hebben ons daarom nooit verteld dat we hard moeten werken om het beter te krijgen. Integendeel. Wij kregen de boodschap mee dat we alles kunnen, en vooral dat we gelukkig moeten worden.'

En natuurlijk wordt er gerelativeerd, zegt ze. 'Niemand verwacht het eeuwige geluk te vinden door levenslang van droombaan naar droombaan te hoppen.'

Om het geluk op de arbeidsmarkt iets dichterbij te brengen, heeft Evangelou samen met een collega het concept 'Glimpen' ontwikkeld. Simpel gezegd betekent het dat mensen een dag meelopen bij een bedrijf waarin ze geïnteresseerd zijn. 'Misschien omdat je wilt ontdekken wat je droombaan is', legt Evangelou uit. 'Of omdat je een carrièreswitch overweegt, maar niet zeker weet welke richting je op moet. Maar je kunt ook nieuwsgierig zijn naar de aanpak van andere professionals in dezelfde sector.'

Eigenlijk is Laura van Bouchout een soort Super Glimper, die de komende negen maanden bij nog 23 droombanen een kijkje neemt. 'Ik heb een lijst gemaakt van jobs die me leuk lijken, maar ik sta open voor suggesties. Zo ben ik ook in het europarlement terechtgekomen, wat me in eerste instantie helemaal niets leek. Politiek, daar wordt een mens toch ongelukkig van? Maar ja, als ik het belangrijk vind om met mijn werk het verschil te maken, dan mag ik deze baan niet negeren.'

Gaandeweg werd Van Bouchout enthousiaster. Ze had zich goed ingelezen, sprak met inspirerende personen en zat met plezier bij de vergaderingen van de werkgroep waarin ze meedraaide. 'Het was interessanter, maar ook herkenbaarder dan ik had gedacht', zegt ze. Het enige dat tegenviel, was bedenken wat ze in vredesnaam moest aantrekken. 'Uiteindelijk is het de 'little black dress' geworden. Een gouden tip die ik via Facebook van iemand kreeg.'

