

# Burnout en bevlogenheid

*Wilmar Schaufeli en Arnold Bakker*

- 17.1 Inleiding – 306
  - 17.2 Burnout: korte geschiedenis van een oud fenomeen – 306
  - 17.3 Definitie, symptomen en diagnose van burnout – 308
  - 17.4 Mogelijke oorzaken, gevolgen en correlaten van burnout – 310
  - 17.5 Verklaringen voor burnout – 313
  - 17.6 Interventies bij burnout – 315
  - 17.7 Definitie en meting van bevlogenheid – 316
  - 17.8 Mogelijke oorzaken, gevolgen en correlaten van bevlogenheid – 318
  - 17.9 Verklaringen voor bevlogenheid – 320
  - 17.10 Interventies bij bevlogenheid – 321
- Aanbevolen literatuur – 322

## 17.1 Inleiding

---

Met de term burnout wordt een psychische uitputtingstoestand aangeduid; in het Nederlands wordt ook wel van opbranden gesproken. Sinds de eeuwwisseling is men zich in het kielzog van de zogenoemde positieve psychologie, die zich richt op persoonlijke kracht en optimaal functioneren, gaan afvragen hoe het zit met het tegenovergestelde van burnout: bevolegenheid ofwel ‘work engagement’.

Dit hoofdstuk geeft een beknopte samenvatting van onze huidige kennis over burnout en gaat tevens in op de positieve wending in de richting van bevolegenheid. In ► par. 17.2 staat de geschiedenis van burnout centraal, waarna achtereenvolgens de symptomen en diagnostiek (► par. 17.3), de mogelijke oorzaken en gevolgen (► par. 17.4), de verklaringen (► par. 17.5) en de interventies (► par. 17.6) aan bod komen. In ► par. 17.7 wordt ingegaan op het begrip bevolegenheid, waarna in ► par. 17.8 de mogelijke oorzaken, gevolgen en correlaten van bevolegenheid worden besproken en in ► par. 17.9 enkele verklaringen worden gegeven. Ten slotte wordt in ► par. 17.10 ingegaan op interventies om bevolegenheid te bevorderen.

## 17.2 Burnout: korte geschiedenis van een oud fenomeen

---

Reeds omstreeks 1600 schreef William Shakespeare de dichtregel: ‘She burnt with love, as straw with fire flameth. She burnt out love, as soon as straw out burneth.’ Daarin brengt hij opbranden als mentale toestand in verband met het doven van het stovuur der liefde. Daarna zou het nog bijna vier eeuwen duren voordat burnout werd herontdekt, nu in verband met werk in plaats van de liefde. Het woord ‘burnout’ duikt rond 1975 voor het eerst op in de Verenigde Staten, waar de psychiater Herbert Freudenberger de term gebruikt om het proces van demotivatie bij vrijwilligers in de drugshulpverlening mee aan te duiden. Na ongeveer een jaar raakten deze aanvankelijk zeer idealistisch ingestelde jonge hulpverleners wat zichzelf noemden opgebrand (‘burned-out’). Ongeveer gelijktijdig stuit de sociaal-psycholoog Christina Maslach in haar speurtocht naar de manier waarop mensen met sterke emoties in hun werk omgaan op hetzelfde fenomeen. In interviews met haar spreken de betrokkenen over ‘burnout’ als mentale uitputtingstoestand. Dat betekent dus dat burnout in eerste instantie als lekerterm als het ware via de achterdeur de wetenschap is binnengekomen. Pas in tweede instantie ontwierp Maslach de naar haarzelf genoemde vragenlijst om deze typische uitputtingstoestand te meten – de Maslach Burnout Inventory (MBI). De MBI staat in Nederland bekend als de Utrechtse Burnout Schaal (UBOS; Schaufeli & Van Dierendonck, 2000).

Al snel na de ‘ontdekking’ van burnout groeit het uit tot een populair begrip dat zich als een olievlek uitbreidt. Het zijn vooral praktijkmensen die werkzaam zijn in sociale beroepen, die in hun eigen vakbladen en in de massamedia de aandacht op burnout vestigen. Hun interesse is vooral praktisch van aard en ze hanteren observatie en beschrijving als belangrijkste methoden. Daar komt geleidelijk aan verandering in doordat er steeds meer wetenschappelijke studies verschijnen. Zo komen er tussen 1980 en 1995 jaarlijks tussen de 200 en 400 publicaties bij, waarbij in 90% van de gevallen de MBI wordt gebruikt om burnout te meten.

Aanvankelijk werd het verschijnsel uitsluitend in de sociale sector onderzocht om de simpele reden dat het was gedefinieerd als een mentale toestand die alleen voorkomt bij diegenen die beroepsmatig met andere mensen werken: ‘Burnout is a syndrome of emotional exhaustion, depersonalization, and reduced personal accomplishment that can occur among individuals who do “people work” of some kind’ (Maslach & Jackson, 1986, p. 1). Volgens deze definitie gaat het bij burnout dus om emotionele uitputting (het gevoel helemaal ‘op’ te zijn door met

andere mensen te moeten werken), depersonalisatie (een cynische en onverschillige houding waarbij de ander niet als persoon maar als object wordt gezien), en verminderde persoonlijke bekwaamheid (twijfel aan het eigen vermogen om succesvol met mensen te kunnen werken). Vanwege deze definitie werd burnout dus in eerste instantie beperkt tot de welzijns- en gezondheidszorg, het onderwijs en sommige andere beroepsgroepen waarin met mensen wordt gewerkt (bijv. politieagenten, stewardessen, en gevangenebewaarders). Aanvankelijk waren de vragen van de MBI dan ook zodanig geformuleerd dat ze alleen door mensen uit deze beroepen konden worden beantwoord. Echter, langzamerhand werd duidelijk dat burnout zich ook kan voordoen bij computerprogrammeurs, productiemedewerkers, managers, enzovoort. Voor deze beroepsgroepen is er sinds 1996 een aparte algemene, niet-beroepsspecifieke versie van de MBI c.q. UBOS beschikbaar. In plaats van emotionele uitputting, depersonalisatie en verminderde persoonlijke bekwaamheid wordt in de algemene versie respectievelijk gesproken over uitputting, distantie en verminderde competentie.

Na de introductie van deze algemene burnoutvragenlijst nam de wetenschappelijke belangstelling een nog hogere vlucht, zodat er inmiddels bijna 6.000 publicaties over burnout zijn verschenen. Niet alleen de kwantiteit, maar ook de kwaliteit van het onderzoek nam na het midden van de jaren negentig toe en het onderzoek dat aanvankelijk vooral in Noord-Amerika plaatsvond werd steeds internationaler. In plaats van beschrijvend, cross-sectioneel onderzoek met zelfbeoordelvingsvragenlijsten werden nu ook objectieve gegevens in relatie tot burnout onderzocht, zoals ziekteverzuim en arbeidsprestatie. Ook kreeg het onderzoek steeds meer een longitudinaal karakter, en – last but not least – vindt het onderzoek steeds vaker vanuit een bepaald theoretisch kader plaats. Kortom, burnout heeft zich in de afgelopen decennia als legitiem onderwerp van studie binnen de A&G-psychologie gevestigd.

Opvallend is overigens dat de ‘klinische’ traditie – die vooral praktisch gericht is op het diagnosticeren, voorkómen en behandelen van burnout – tot op heden steeds náást de empirische, onderzoeksgerichte benadering is blijven bestaan. Psychiaters, klinisch psychologen en trainers zijn over het algemeen weinig geïnteresseerd in wetenschappelijk onderzoek, en wetenschappelijk onderzoekers laten zich in de regel niet veel gelegen liggen aan praktische toepassingen. Overigens lijkt Nederland hierop een gunstige uitzondering te zijn. Vooral het laatste decennium is er enerzijds een toename te bespeuren van evaluatieonderzoek naar de effecten van preventieve programma’s, en anderzijds van het opnemen van wetenschappelijke kennis in protocollen en richtlijnen, bijvoorbeeld met betrekking tot de diagnostiek van burnout. Typisch voor Nederland lijkt ook dat men burnout beschouwt als een ernstige, werkgerelateerde psychische aandoening, en in het verlengde daarvan als een medische diagnose (Schaufeli, Leiter & Maslach, 2009). In de Verenigde Staten daarentegen wordt burnout juist nadrukkelijk *niet* als medische diagnose gehanteerd, maar wordt het gezien als een normale reactie op een abnormale werksituatie. De reden voor dit verschil zou kunnen zijn dat men in Nederland reeds beschikte over een aan burnout verwant begrip, waarvan in het Engels geen synoniem bestaat: overspannenheid (‘surmenage’). Vooral na 1960 wordt deze term hier te lande populair, met name bij huisartsen en bedrijfsartsen.

Met andere woorden, ongeveer in dezelfde tijd dat burnout werd ‘ontdekt’ in Amerika, maakte het begrip overspannenheid furore in Nederland. Er is echter een belangrijk verschil, in de Verenigde Staten dringt burnout als het ware vanaf de straat de hulpverlening en de wetenschap binnen, terwijl overspannenheid in Nederland behalve als lekenterm van meet af aan ook als een medisch ziektebegrip wordt gehanteerd.

Sinds de eeuwwisseling is er steeds meer belangstelling voor de positieve tegenhanger van burnout: bevlogenheid (‘work engagement’). Daar waar het bij burnout gaat om een mentale uitputtingstoestand, gaat het bij bevlogenheid juist om mentale vitaliteit. Bevlogenheid mag

zich het afgelopen decennium niet alleen verheugen in de belangstelling van onderzoekers maar het is ook populair bij organisaties. Het feit dat wetenschappers belangstelling tonen voor bevlogenheid heeft vooral te maken met de opkomst van de positieve psychologie, die zich toelegt op de bestudering van menselijke kracht en optimaal functioneren (zie ► H. 1). Voorbeelden daarvan zijn geluk, flow, hoop, optimisme, creativiteit, wijsheid, moed, welbevinden, plezier – en dus ook bevlogenheid op het werk. Dat er juist in het huidige tijdsgewricht belangstelling voor bevlogenheid bij arbeidsorganisaties bestaat heeft ermee te maken dat heden ten dage niet zozeer ‘gezonde’ werknemers – dat wil zeggen diegenen die vrij van klachten zijn – het verschil maken, maar juist gemotiveerde en gedreven medewerkers die met inzet en passie hun werk doen. Met andere woorden, vanwege wat in ► H. 1 ‘de psychologisering van organisaties’ is genoemd, hebben organisaties in toenemende mate bevlogen werknemers nodig om zich staande te kunnen houden.

Evenals bij burnout is er ook bij bevlogenheid sprake van tamelijk gescheiden wetenschappelijke en praktische paden. Enerzijds gebruiken organisatieadviesbureaus die zich toeleggen op het meten (benchmarken) en bevorderen van bevlogenheid in de regel geen gevalideerde instrumenten en ‘evidence-based’ interventies. Anderzijds is het academische onderzoek vooral gericht op het identificeren van oorzaken en gevolgen en het ophelderen van de onderliggende psychologische mechanismen, zonder zich daarbij veel aan de praktijk gelegen te laten liggen. Toch zijn er ook voorbeelden uit binnen- en buitenland waar wetenschap en praktijk succesvol worden gecombineerd om bevlogenheid te begrijpen en te vergroten.

### 17.3 Definitie, symptomen en diagnose van burnout

» ‘Burnout is een langdurige, negatieve, werkgerelateerde geestesgesteldheid bij normale individuen, die primair wordt gekarakteriseerd door uitputting en vergezeld gaat van spanningsklachten, verminderde persoonlijke effectiviteit, verminderde motivatie, en de ontwikkeling van disfunctionele werkattitudes en -gedragingen. Deze psychologische toestand ontwikkelt zich geleidelijk aan en kan lange tijd voor de desbetreffende persoon verborgen blijven. Burnout is het gevolg van een botsing tussen iemands intenties en de realiteit op het werk. De gevoelens van burnout versterken zichzelf vaak als gevolg van de inadequate copingstrategieën die aan het syndroom gerelateerd zijn’ (Schaufeli & Enzmann, 1998; p. 36). ◀◀

Deze definitie benadrukt als belangrijkste kenmerk van burnout een gevoel van uitputting dat gepaard gaat met spanningsklachten, verminderde effectiviteit, verminderde motivatie, en problematische attitudes en gedragskenmerken op het werk.

Spanningsklachten kunnen affectief (bijv. neerslachtigheid, prikkelbaarheid), cognitief (bijv. concentratieverlies, vergeetachtigheid), fysiek (bijv. hoofdpijn, slaapproblemen, pijnlijke spieren) of gedragsmatig (bijv. veel roken of drinken, impulsiviteit) van aard zijn. Verminderde motivatie uit zich onder andere in interesseverlies en demoralisatie. Voorbeelden van problematische attitudes en gedragingen, ten slotte, zijn een cynische werkhouding, slechte arbeidsprestaties en veelvuldig kortdurend ziekteverzuim. Verder spelen inadequate copingstrategieën een rol bij het voortbestaan van burnout, zoals bij de pakken neerzitten in plaats van de problemen actief aan te pakken. En, last but not least, zijn burnoutsymptomen werkgerelateerd en komen zij voor bij ‘normale’ mensen, dat wil zeggen, bij diegenen zonder psychopathologische kenmerken.

In de beschrijving van de casus van meneer Dijkstra in box 17.1 is een groot aantal van deze elementen terug te vinden.

**Box 17.1 Een opgebrande leerkracht**

Meneer Dijkstra is een 48-jarige mbo-docent, die een belangrijke rol heeft gespeeld in de fusie van zijn school met een andere school. Dat was een heel drukke en hectische tijd voor hem; hij was een grote voorstander van deze fusie en heeft er zich erg voor ingezet. Na de fusie voelde Dijkstra zich echter erg teleurgesteld omdat hij door een jongere collega gepasseerd werd bij de benoeming van een nieuwe coördinatiefunctie, en dat terwijl die collega altijd heel kritisch over de fusie was geweest. Meneer Dijkstra voelde zich onbillijk behandeld en aan de kant gezet door de schoolleiding. Hij voelde zich al een tijdlang vermoeid, maar sinds de benoeming van zijn collega namen de klachten in hevigheid toe. Hij voelde zich compleet uitgeblust en alles kostte hem moeite, terwijl hij er vroeger na een weekend of een paar vrije dagen weer goed tegen kon.

Inmiddels is meneer Dijkstra al meer dan zes maanden in de Ziektewet. Hij slaapt gewoonlijk tot ongeveer 10.00 uur en heeft dan nog een paar uur nodig om helemaal op gang te komen, maar eigenlijk voelt hij zich de hele dag doodmoe. Al eerder – tijdens de drukte rondom de fusie – gaf Dijkstra zijn beide hobby's op; bridgen en oude meubels opknappen. Hoewel hij daar nu genoeg tijd voor zou hebben, kan hij zich er niet toe zetten. In plaats daarvan piekert hij veel en heeft hij problemen om zijn gedachten ergens bij te houden. Zo moet hij de krant onverrichterzake terugleggen omdat hij na een paar regels al weer vergeten is wat hij gelezen heeft. Ook heeft hij last van hoofdpijn en pijn in de nek en voelt hij zich somber en rusteloos.

Vooraf in aanwezigheid van anderen voelt meneer Dijkstra zich erg onprettig; dan heeft hij het gevoel dat zijn keel wordt dichtgeknepen en kan hij moeilijk ademen. Daarom is hij steeds meer sociale situaties gaan vermijden waardoor het contact met vrienden, collega's, burens en familieleden sterk verwaterd is. Als dingen niet zo lopen als gepland of wanneer iemand onvriendelijk is, raakt meneer Dijkstra snel overstuur.

Er zijn geen problemen in zijn huwelijk en met de beide kinderen gaat het goed. Wel hebben het overwerken en de drukte op school een sterke wissel op zijn relatie getrokken. Hij voelt zich schuldig omdat de huidige situatie voor zijn vrouw en kinderen ook erg zwaar is. Hij zegt het lesgeven fijn te vinden, maar door de fusieperikelen ook daarin tekortgeschoten te zijn.

Diagnostisch onderzoek laat zien dat meneer Dijkstra veel spanningsklachten heeft, oververmoeid is, enigszins op zijn hoede is en gedemoraliseerd. Verder voelt hij zich professioneel onbekwaam en is hij subassertief.

*Bron: Schaap, Schaufeli en Hoogduin (1995).*

Volgens de multidisciplinaire richtlijn voor eerstelijnsprofessionals (zie <http://nvab.artsennet.nl>) is er sprake van burnout wanneer aan de volgende zes criteria is voldaan:

1. ten minste drie van de volgende acht spanningsklachten zijn aanwezig: moeheid, gestoorde of onrustige slaap, prikkelbaarheid, niet tegen drukte of herrie kunnen, emotionele labiliteit, piekeren, zich gejaagd voelen, en concentratieproblemen;
2. de stresshantering schiet te kort; de persoon kan het niet meer aan en heeft het gevoel de grip te verliezen;
3. er bestaan belangrijke beperkingen in het beroepsmatig en/of sociaal functioneren;
4. er is *geen* sprake van een psychiatrische stoornis;
5. gevoelens van moeheid en uitputting staan op de voorgrond;
6. de klachten zijn meer dan zes maanden geleden begonnen.

Volgens de richtlijn zijn de criteria 1 t/m 4 van toepassing op overspannenheid. Daarmee wordt burnout dus feitelijk gezien als langdurige overspannenheid die vooral gekenmerkt wordt door gevoelens van uitputting. In het alledaagse taalgebruik en in de praktijk van de hulpverlening worden overspannenheid en burnout vaak door elkaar gebruikt, met dien verstande dat burnout wordt opgevat als een ernstige vorm van overspannenheid.

De UBOS is geschikt voor individuele diagnostiek van burnout (zie ook ► H. 5). Dat wil zeggen, er bestaan klinisch gevalideerde normscores voor Nederland die markeren wanneer iemand scoort op het klachtenniveau van diegenen die in psychotherapeutische behandeling zijn voor burnout (Schaufeli & Van Dierendonck, 2000). Als beslissingsregel wordt daarbij aangehouden dat er van burnout sprake is wanneer de score op Uitputting hoog is, aangevuld met een hoge score op Distantie of een lage score op Competentie.

Op basis van een grootschalig onderzoek van de Universiteit Maastricht onder ruim 12.000 werknemers, werd geschat dat 16,4% van de werkende bevolking in Nederland aan burnout lijdt (prevalentie), terwijl het aantal nieuwe gevallen 6,1% per jaar bedraagt (incidentie). Dat betekent dat de gemiddelde klachtenduur circa 2,5 jaar bedraagt, waarmee het chronische karakter van burnout duidelijk wordt geïllustreerd (Kant e.a., 2004). Overigens schat de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) de prevalentie van burnout iets lager in, zij het dat die van 2007 tot 2010 van 11% naar 13% is gestegen. Volgens de NEA komt burnout het vaakst bij hoger opgeleiden (15%) en in het onderwijs (17%) voor (zie ook ► H. 12).

#### 17.4 Mogelijke oorzaken, gevolgen en correlaten van burnout

Vooraf dient gesteld te worden dat het aantal longitudinale studies naar burnout aan de hand waarvan eenduidige uitspraken over oorzaak en gevolg gedaan kunnen worden relatief gering is, al is hun aantal stijgende. Dat is dan ook de reden waarom van *mogelijke* oorzaken en gevolgen wordt gesproken. In ■ Tabel 17.1 staan de belangrijkste mogelijke oorzaken van burnout genoemd, waarbij een onderscheid is gemaakt naar kwantitatieve en kwalitatieve aspecten van belasting. We hebben ons daarbij, evenals bij ■ Tabel 17.2. en ■ Tabel 17.3, gebaseerd op een aantal overzichtsstudies (Halbesleben & Buckley, 2004; Schaufeli & Enzmann, 1998; Shirom & Melamed, 2005), alsmede meta-analyses (Alarcon, 2011; Alcaron, Eschleman & Bowling, 2009; Taris 2006).

Uit ■ Tabel 17.1 blijkt dat werkbelasting in de vorm van ervaren werkdruk, tijdsdruk en interferentie tussen de werk- en thuissituatie de belangrijkste mogelijke oorzaken van burnout zijn, aangevuld met rolproblemen en de emotionele belasting die voortvloeit uit de omgang met klanten, cliënten, patiënten, leerlingen, enzovoort. Meer objectieve belastingsindicatoren (bijv. caseload en aantal werkuren) zijn veel minder van belang.

Opvallend is dat uit onderzoek niet blijkt dat mensen die dikwijls met de dood, lijden, sterven en ziekte te maken hebben een verhoogd risico op burnout lopen. De ernst van de problematiek waarmee men op het werk wordt geconfronteerd, is slechts zwak aan burnout gerelateerd. Naar alle waarschijnlijkheid speelt gewenning daarbij een rol, evenals zelfselectie; wanneer de baan niet bevalt zoekt men een andere. Verder hangt burnout samen met de afwezigheid van een aantal energiebronnen (zie ► H. 2): gebrek aan sociale steun van collega's en leiding, gebrek aan feedback over de eigen prestaties, gebrek aan participatie in de besluitvorming en gebrek aan regelmogelijkheden.

■ Tabel 17.2 geeft een overzicht van mogelijke gevolgen van burnout, en wel met betrekking tot gezondheid, werkhoudingen en de organisatie.

**Tabel 17.1** Mogelijke oorzaken van burnout

werkbelasting	werkdruk	+++
	tijdsdruk	+++
	werk-thuisinterferentie	+++
	rolproblemen (-conflict en -ambigüiteit)	++
	emotionele belasting	++
	aantal werkuren	+
	caseload	+
	ernst van de problematiek	+
gebrek aan energiebronnen	gebrek aan sociale steun	++
	gebrek aan feedback	++
	gebrek aan participatie in de besluitvorming	++
	gebrek aan regelmogelijkheden	+

Aantal plusjes geeft de sterkte van het verband weer: +++ correlatiecoëfficiënt 0,45-0,55; ++ correlatiecoëfficiënt 0,35-0,45; + correlatiecoëfficiënt 0,25-0,35.

**Tabel 17.2** Mogelijke gevolgen van burnout

gezondheid	depressie	+++
	psychosomatische klachten	++
	cardiovasculaire aandoeningen	++
	slaapstoornissen	+
	angst	+
	acute infecties	+
werkattitudes	arbeidsontevredenheid	+++
	geringe organisatiebetrokkenheid	++
	verloopintentie	++
organisatie	ziekteverzuim	+
	arbeidsprestatie	-
	personeelsverloop	+

Aantal plusjes geeft de sterkte van het verband weer: +++ correlatiecoëfficiënt 0,45-0,55; ++ correlatiecoëfficiënt 0,35-0,45; + correlatiecoëfficiënt 0,25-0,35. Voor het aantal minnetjes geldt m.m. hetzelfde.

Het sterkst zijn de verbanden met depressie en arbeidsontevredenheid. De relaties met organisatiebetrokkenheid en verloopintentie zijn wat zwakker, maar altijd nog sterker dan die met ziekteverzuim en daadwerkelijk verloop. Dat heeft ongetwijfeld mede te maken met het feit dat verzuim en verloop objectieve maten zijn, terwijl betrokkenheid en verloopintentie gemeten zijn met behulp van vragenlijsten, waardoor het gevaar van gemeenschappelijke me-

■ **Tabel 17.3** Burnout en persoonlijkheid

neuroticisme	+++
negatieve affectiviteit	+++
'hardiness'	---
gevoel van eigenwaarde	--
optimisme	--
externe beheersingsoriëntatie	+
passieve copingstijl	+
proactieve persoonlijkheid	-
persoonlijke effectiviteit ('self-efficacy')	+
extraversie	-
'voelend' type	+
Aantal plusjes geeft sterkte van het verband weer: +++ correlatiecoëfficiënt 0,45-0,55; ++ correlatiecoëfficiënt 0,35-0,45; + correlatiecoëfficiënt 0,25-0,35. Voor het aantal minnetjes geldt m.m. hetzelfde.	

thodevariantie op de loer ligt (zie ► H 10). Dit wordt tevens geïllustreerd door het feit dat de negatieve relatie tussen burnout en prestatie sterker is wanneer subjectieve prestatie-indicatoren (zelfbeoordeling) of intersubjectieve prestatie-indicatoren (beoordeling door de chef) worden gebruikt in plaats van objectieve indicatoren.

Onderzoek naar gezondheidseffecten van burnout wijst erop dat het immuunsysteem lijkt te worden aangetast, met als gevolg een verhoogd risico op acute infecties zoals griep en verkoudheid. Ook is er een relatie aangetoond tussen burnout (m.n. uitputting) en cardiovasculaire aandoeningen. Overigens laat het psychofysiologisch onderzoek naar burnout geen eenduidig beeld zien (zie ook ► H. 4), alhoewel recentelijk wel een verschil is aangetoond tussen de hersenactiviteit van opgebrande werknemers in vergelijking tot een normale controlegroep. En meta-analyse waarbij maar liefst 38 verschillende biomarkers werden geanalyseerd kwam tot de pessimistische conclusie: 'No potential biomarkers for burnout were found' (Danhof-Pont e.a., 2011, p. 505). Al met al wil dat dus zeggen dat er in individuele studies weliswaar soms een verband wordt gevonden tussen een psychofysiologische parameter en burnout, maar dat dit verband geen standhoudt wanneer de gegevens van een groter aantal studies worden samengevoegd en geanalyseerd. Ten slotte hangt burnout samen met psychosomatische spanningsklachten, slaapstoornissen en angst, en lijkt burnout tot depressie te leiden in plaats van andersom.

Zoals voorts blijkt uit ■ Tabel 17.3 hangt burnout sterk samen met neuroticisme oftewel emotionele labiliteit (zie ook ► H. 15) en met dispositionele affectiviteit oftewel een negatieve grondstemming. Verder komt burnout juist relatief weinig voor bij extraverten en bij mensen die de persoonlijkheidstrek 'hardiness' bezitten. Dit type persoonlijkheid wordt gekenmerkt door het openstaan voor veranderingen, een grote betrokkenheid bij dagelijkse activiteiten en het gevoel controle te hebben over gebeurtenissen waaraan men is blootgesteld.

Burnout komt daarentegen vaker voor bij personen met een externe beheersingsoriëntatie, die de neiging hebben om gebeurtenissen of prestaties toe te schrijven aan externe factoren (bijv. toeval, geluk, machtige anderen). Ook komt burnout vaker voor bij mensen met een laag gevoel van eigenwaarde en een afwachtende of vermijdende manier om met problemen om te gaan. In overeenstemming daarmee is de bevinding dat burnout juist weinig voorkomt bij



mensen die optimistisch zijn, vertrouwen hebben in hun eigen kunnen (self-efficacy) en van aanpakken weten (proactieve persoonlijkheid). Voorts schijnt burnout vaker bij 'gevoelsmensen' voor te komen die gekenmerkt worden door belangstelling en bezorgdheid voor anderen, dan bij zogenoemde 'denkende types' – dit onderscheid is van Carl Gustav Jung (1875-1961) – die juist de neiging hebben om weinig aandacht aan anderen te schenken. Het is opvallend dat de eerste groep oververtegenwoordigd is in de zorgsector en het onderwijs, terwijl er in het zakenleven meer 'denkers' worden aangetroffen. Er is wel geopperd dat dit de relatief hoge prevalentie van burnout in de sociale sector verklaart (zie ook ► H. 12).

Ten slotte lijkt burnout iets minder vaak voor te komen bij vrouwen dan bij mannen, en lopen ouderen, alleenstaanden en voltijders een hoger risico dan respectievelijk jongeren, gehuwden of samenwonenden en deeltijders. De relaties van deze sociobiografische kenmerken met burnout zijn in de regel zwak en hangen bovendien van de onderzochte steekproef af. Zo lopen jongere én oudere leerkrachten een groter risico op burnout, maar heeft bij huisartsen de middengroep juist een verhoogd risico.

Uit het onderzoek naar mogelijke oorzaken en gevolgen van burnout kunnen zes conclusies worden getrokken.

1. Kwantitatieve taakeisen, zoals werkdruk en tijdsdruk zijn sterker gerelateerd aan burnout dan kwalitatieve, emotionele taakeisen die voortvloeien uit interacties met cliënten, patiënten en leerlingen, of uit de confrontatie met lijden en sterven.
2. De relaties van burnout met werkkenmerken zijn over het algemeen sterker dan die met persoonskenmerken, al moet worden aangetekend dat de eerstgenoemde veel vaker in relatie met burnout zijn onderzocht dan de laatstgenoemde. Opvallend is dat ook de belasting die uit de interferentie van de werk- en thuissituatie voortvloeit, relatief sterk gerelateerd is aan burnout.
3. Over het algemeen zijn de relaties met de uitputtingsdimensie van burnout het sterkst, gevolgd door respectievelijk distantie en competentie.
4. Onderzoek waarin zelfbeoordelingen worden gebruikt laten sterkere verbanden zien met burnout dan onderzoeken waarin statistische gegevens (verzuim en personeelsverloop), fysiologische parameters (bloeddruk, cortisol) en observaties en beoordelingen (arbeidsprestatie) worden gebruikt.
5. Uit longitudinaal onderzoek blijkt dat burnout tamelijk stabiel in de tijd is, zelfs over een periode van tien jaar; hierdoor worden er, wanneer voor het initiële niveau van burnout wordt gecontroleerd, ook weinig causale verbanden over de tijd gevonden.
6. De relaties tussen sociobiografische kenmerken en burnout zijn in de regel zwak en weinig consistent.

## 17.5 Verklaringen voor burnout

In de eerste plaats is er gewezen op de rol van maatschappelijke factoren en die van de organisatie (zie Schaufeli & Enzmann, 1998; p. 101-142). Zo heeft de psychiatrie in onze samenleving bijvoorbeeld een dubbele rol, namelijk patiënten te genezen en de maatschappij te beschermen tegen 'gevaarlijke gekken'. Eenzelfde dubbelrol spelen ook gevangenisstraf als plaatsen voor heropvoeding en isolatie. Deze dubbele maatschappelijke opdracht kan zich uiten in rolconflicten bij psychiatrisch verpleegkundigen en gevangenisbewaarders. Zij hebben als het ware een dubbele pet op, die vereist dat ze soms therapeutisch en soms disciplinerend moeten optreden. En dit bevordert het ontstaan van burnout.

Voorts heeft burnout bij werknemers te maken met de wijze waarop de organisatie functioneert. Zoals we reeds zagen, kunnen allerlei werk- en organisatiegebonden factoren tot burnout leiden, zoals hoge werkdruk, gebrek aan sociale steun, en gebrek aan regelruimte en feedback (zie ■ Tabel 17.1). Op de keper beschouwd zijn de organisatiepsychologische benaderingen die dergelijke factoren centraal stellen beschrijvend van aard en bieden geen inzicht in psychologische processen. Vandaar dat ze hier verder buiten beschouwing worden gelaten.

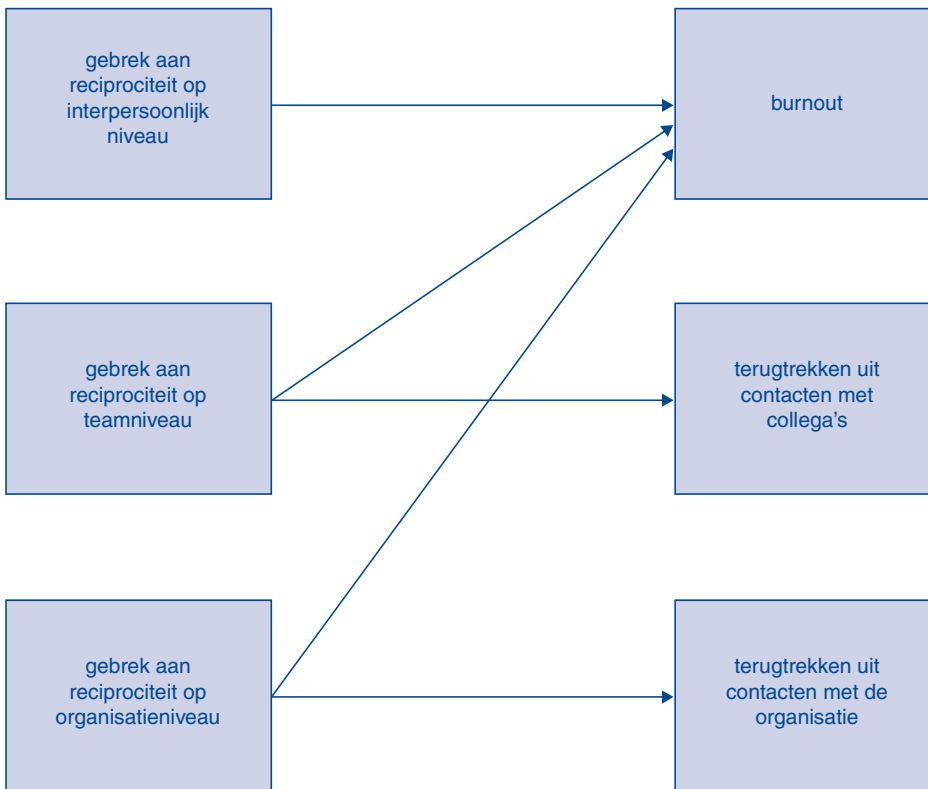
Bij individueel-psychologische verklaringen staat het verwachtingspatroon dat men heeft ten aanzien van het werk centraal. Meer in het bijzonder gaat het om de discrepantie tussen hoge idealen en verwachtingen enerzijds en de rauwe werkelijkheid anderzijds. Burnout wordt daarbij gezien als een intrapsychisch proces van geleidelijke desillusie, waarbij aanvankelijk enthousiasme langzaam maar zeker plaatsmaakt voor frustratie om ten slotte in onverschilligheid en apathie te eindigen. Klassiek in dit verband is de idealistisch ingestelde hulpverlener die stukje bij beetje het enthousiasme verliest door het gevoel water naar de zee te dragen. Psychoanalytici hebben gewezen op de rol van diepgewortelde motieven, zoals hunkering naar de vervulling van een bepaald levensplan. Overigens zijn individueel-psychologische verklaringen in de regel gestoeld op niet-gestandaardiseerde observaties en gevalstudies van praktiserende psychologen en psychiaters.

Bij de klassieke verklaring van burnout door Maslach en collega's wordt gesteld dat de emotionele overbelasting die ontstaat door intensief contact met cliënten, patiënten, leerlingen, enzovoort, aan de basis van het burnoutproces ligt. Deze belasting leidt achtereenvolgens tot emotionele uitputting, depersonalisatie en verminderde persoonlijke bekwaamheid, althans indien er niet op een juiste manier met die belasting wordt omgegaan. In deze visie wordt depersonalisatie gezien als een inadequate manier om het hoofd te bieden aan gevoelens van chronische vermoeidheid, namelijk door zich psychisch terug te trekken uit de relatie met de ander. Dit leidt er vervolgens toe dat de kans op beroepsmatig succes afneemt, waardoor men aan zijn eigen competentie gaat twifelen. Er bestaat inderdaad enige empirische evidentie voor dit proces (zie Bakker e.a., 2000; Leiter & Maslach, 2005).

Maar waardoor zijn de contacten met (bijv.) hulpvragers nu zo belastend? Op grond van de in de evolutionaire psychologie verankerde sociale-uitwisselingstheorie wordt aangenomen dat emotionele overbelasting – en dus burnout – ontstaat wanneer de opbrengsten ('baten') die men uit sociale relaties met anderen verkrijgt niet in overeenstemming zijn met de investeringen ('kosten'). Wanneer er sprake is van een chronische discrepantie tussen investeringen en opbrengsten (kosten en baten), spreekt men van een negatieve uitwisselingsrelatie of gebrek aan wederkerigheid (reciprociteit).

Dergelijke negatieve uitwisselingsrelaties doen zich niet alleen voor op interpersoonlijk niveau maar ook op teamniveau. Zij zijn dus niet beperkt tot de relaties van diegenen met wie men beroepsmatig werkt, maar kunnen zich ook uitstrekken tot collega's in het team. Ten slotte kan zo'n negatieve uitwisselingsrelatie zich ook voordoen ten aanzien van de organisatie wanneer men het gevoel heeft zich het vuur uit de sloffen te lopen en de organisatie daar niets tegenoverstelt. Naast burnout leidt een dergelijke negatieve uitwisselingsrelatie met het team en de organisatie ook tot allerlei vormen van mentale en/of fysieke terugtrekking, zoals het uit de weg gaan van teamleden, verminderde betrokkenheid bij het team en de organisatie, de intentie de organisatie te verlaten en ziekteverzuim. Dergelijk terugtrekgedrag is vanuit uitwisselingsperspectief te zien als een poging om de balans tussen geven en nemen met het team en de organisatie te herstellen.

Het sociale-uitwisselingsmodel van burnout is schematisch weergegeven in ■ Figuur 17.1. In een groot aantal onderzoeken is de relatie aangetoond tussen burnout en de aanwezigheid van een negatieve uitwisselingsrelatie op elk van de drie niveaus (voor een overzicht zie Schaufeli, 2006).



■ **Figuur 17.1** Sociale uitwisseling en burnout.

## 17.6 Interventies bij burnout

De belangstelling voor burnout is vanaf het begin meer praktisch dan wetenschappelijk van aard geweest. Burnout is immers ‘ontdekt’ in de praktijk en niet in de studeerkamer. Daardoor heeft het voorkómen en behandelen ervan van meet af aan veel aandacht gekregen. Desalniettemin is de vooruitgang die op dit gebied geboekt is bescheiden, althans voor zover het wetenschappelijke effectstudies betreft. De meeste interventiestrategieën die worden aanbevolen om burnout te bestrijden zijn algemene stressmanagementstrategieën, waarbij grofweg onderscheid kan worden gemaakt tussen interventies die op de persoon en die op de organisatie zijn gericht (zie ook ► H. 7 en ► H. 9).

Zoals gezegd, gaat het bij burnout om spanningsklachten, problematische attitudes en daaraan gekoppeld gedrag in de werksituatie en om verminderde persoonlijke bekwaamheid. Daarnaast zijn factoren als stresshantering (coping), persoonlijkheid en sociale steun van groot belang. De behandeling zal dus moeten aangrijpen op spanningsklachten, en ongezonde manieren van stresshantering dienen te veranderen. Tevens moeten risicofactoren die met de persoonlijkheid te maken hebben, aangepakt worden. Voorts dient de behandeling erop gericht te zijn om sociale steun te mobiliseren, zowel in de werksituatie als thuis, en op het aanleren van bepaalde vaardigheden zoals timemanagement en assertiviteit. Ten slotte zal moeten worden voorkomen dat de klachten opnieuw optreden. Een individueel cognitief gedragstherapeutisch behandelingsprogramma dat gebaseerd is op deze uitgangspunten, is elders uitvoerig beschre-

ven (Schaap e.a., 2001). Een meta-analyse van effectstudies bij werknemers in de gezondheidszorg toonde aan dat individugerichte interventies (meestal cognitief-gedragsmatig van aard en/of gericht op relaxatie) het niveau van burnout verminderen (Ruotsalainen, Serra, Marine & Verbeek, 2008). Uit een andere meta-analyse kwam naar voren dat bij 80% van de interventies sprake was van een vermindering van burnoutklachten (Awa, Paumann & Walter, 2009). Daarbij bleek dat persoonsgerichte interventies effectiever waren op de korte termijn (tot zes maand), terwijl een combinatie van persoons- en organisatiegerichte interventies effectiever was op de langere termijn (na één jaar).

Op de organisatie gerichte interventiestrategieën zijn minder specifiek en gedetailleerd uitgewerkt. Ze worden in de praktijk ook minder vaak toegepast en dragen een sterker idiosyncratisch karakter dan de persoonsgerichte interventies. Dit komt doordat organisaties complex en moeilijk met elkaar te vergelijken zijn. De ervaringen in de ene organisatie kunnen niet zonder meer naar een andere werksetting gegeneraliseerd worden. Dit gegeven wordt overigens als uitgangspunt gebruikt in het Job Demands-Resources Model (JD-R Model; zie ► H. 2), waarbij voor iedere organisatie gezocht wordt naar specifieke werkstressoren en energiebronnen, die verantwoordelijk zijn voor werkstress en arbeidsplezier. Voorbeelden van organisatiegerichte strategieën zijn taak-herontwerp, het ontwikkelen van een goed loopbaanbeleid, aandacht voor communicatie, besluitvorming en conflicthantering, ‘management development’ en verbetering van het leiderschap (voor een uitgebreide bespreking zie Schaufeli & Enzmann, 1998, p. 168-178).

Behalve deze algemene strategieën zijn er specifieke, preventieve burnoutworkshops ontwikkeld met een tweeledig doel: verhogen van de kennis over burnout en oefenen van technieken om burnout in een zo vroeg mogelijk stadium effectief te bestrijden. De praktische inbreng van de deelnemers staat centraal en de aanpak is didactisch in plaats van therapeutisch van aard. Deze aanpak lijkt succesvol, zowel bij het terugdringen van het ziekteverzuim (Van Dierendonck, Schaufeli & Buunk, 1998) als voor het verminderen van burnoutklachten (Le Blanc e.a., 2007).

## 17.7 Definitie en meting van bevlogenheid

Er zijn ook mensen die ondanks een hoge werkdruk, lange werkdagen en het spenderen van buitengewoon veel inspanning niet opbranden. Het is een min of meer logische stap om in het vervolg op burnout aandacht te schenken aan het tegenovergestelde: bevlogenheid. Zeker in het licht van de positieve wending die zich ook in de A&G-psychologie sinds het begin van deze eeuw lijkt te voltrekken (zie ► H. 1).

Uit interviews blijkt dat burnout en bevlogenheid diametraal tegenover elkaar staan: bevlogene werknemers zijn proactief en worden gekenmerkt door het nemen van initiatief wanneer ze vast dreigen te lopen op hun werk, terwijl opgebrande werknemers zich een speelbal van de omstandigheden voelen en eerder passief afwachten. Bevlogene werknemers zorgen er bovendien voor dat ze hun eigen positieve feedback genereren; opgebrande werknemers blijken hiertoe niet in staat en zitten gevangen in een negatieve spiraal. Ten slotte is er bij bevlogenheid sprake van congruentie tussen datgene wat de betrokkene belangrijk vindt en datgene waar de organisatie voor staat; bij burnout komen deze wederzijdse waarden en normen juist niet overeen.

Overigens lijkt het er sterk op dat burnout en bevlogenheid elkaar in de tijd kunnen afwisselen, dat wil zeggen, dat bevlogene werknemers kunnen opbranden terwijl opgebrande werknemers weer bevlogene kunnen raken. Ook zijn bevlogene werknemers soms wel degelijk

moe, maar deze vermoeidheid is niet ‘invalidierend’ zoals bij burnout, maar gaat gepaard met een voldaan gevoel.

Tot zover de resultaten uit een aantal interviews (Schaufeli e.a., 2001). In box 17.2 wordt een korte beschrijving gegeven van een bevlogen werknemster, waarin veel van deze elementen terugkomen.

#### **Box 17.2 Een bevlogen administratieve kracht**

Elly heeft na haar opleiding met veel plezier en inzet gewerkt in enkele administratieve functies. Toen de kinderen kwamen hield ze op met werken, maar is ze was wel druk met vrijwilligerswerk (als voorleesmoeder en computerassistent). Ook nu doet ze nog veel van dit soort werk: ze is bestuurslid van het wijkcentrum, penningmeester van de ouderraad en bestuurslid van een stichting voor sociaal-cultureel werk ('Ik ben altijd de enige die zich vrijwillig opgeeft om collectes te lopen').

Elly is een energieke vrouw, die niet kan stilzitten en graag dingen voor anderen doet. In haar huidige baan toont ze ook veel initiatief. Ze is begonnen als herintredende vrouw in een zorginstelling enkel om een archief op te ruimen, maar ze stelde al snel aan haar chef voor om dan maar meteen een heel nieuw archief op te zetten zodat iedereen alles netjes kan vinden. Dat viel in goede aarde. Na deze klus kreeg ze een baan als secretaresse, die door haar eigen toedoen gaandeweg steeds meer inhoud kreeg. Ze vindt nieuwe dingen een uitdaging en werkt graag. De sfeer en onderlinge contacten op het werk zijn heel goed. Ook krijgt ze veel steun van haar chef.

Haar grote betrokkenheid en hulpvaardigheid blijken bijvoorbeeld uit het feit dat ze eens op haar vrije middag bij een oude mevrouw heeft schoongemaakt omdat de hulp was uitgevallen, terwijl Elly er eigenlijk alleen voor moet zorgen dat de betaling van de huishoudhulp goed verloopt. Vooral oudere mensen storten weleens hun hart bij haar uit.

Elly is een vitale, zelfstandige, initiatiefrijke en assertieve vrouw, die een sterke behoefte heeft om anderen te helpen. Daardoor krijgt ze veel erkenning van anderen, zowel op haar werk als daarbuiten.

Bevlogenheid kan worden omschreven als:

» '...een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie. Vitaliteit wordt op haar beurt gekenmerkt door bruisen van energie, zich sterk en fit voelen, lang en onvermoeibaar met werken door kunnen gaan en beschikken over grote mentale veerkracht en dito doorzettingsvermogen. Toewijding heeft betrekking op een sterke betrokkenheid bij het werk; het werk wordt als nuttig en zinvol ervaren, is inspirerend en uitdagend, en roept gevoelens van trots en enthousiasme op. Absorptie, ten slotte, heeft betrekking op het op een plezierige wijze helemaal opgaan in het werk, er als het ware mee versmelten waardoor de tijd stil lijkt te staan en het moeilijk is om er zich los van te maken' (Schaufeli & Bakker, 2001, p. 245). «

Bevlogenheid is wat anders dan werkverslaving. Hoewel bevlogen werknemers net als workaholics hard werken, verschilt hun onderliggende motivatie. Bevlogen werknemers werken vooral zo hard en toegewijd omdat ze er veel plezier aan beleven, maar hebben ook een leven naast hun werk waarvan ze kunnen genieten. Workaholics daarentegen werken hard en verbeten omdat ze niet anders kunnen; ze worden gedreven door een onweerstaanbare innerlijke drang om te werken en wanneer ze dat niet doen, voelen ze zich schuldig (zie ► H. 18). Ook

blijkt dat bevlogenheid méér is dan alleen tevredenheid. Daar waar bevlogenheid wordt gekenmerkt door activatie, wordt tevredenheid gekenmerkt door verzadiging (Bakker & Oerlemans, 2011). Een tevreden werknemer zal niet gauw in actie komen omdat hij zich voldaan voelt, terwijl een bevlogen medewerker altijd wel een reden ziet om actief te zijn. Het is dan ook niet verwonderlijk dat bevlogenheid sterker samenhangt met arbeidsprestatie dan tevredenheid, zo blijkt uit een meta-analyse (Christian, Garza & Slaughter, 2011). Het is zelfs zo dat bevlogenheid nog steeds positief samenhangt met prestatie wanneer er gecontroleerd wordt voor het effect van tevredenheid, organisatiebetrokkenheid, en werkbetrokkenheid.

De drie dimensies van bevlogenheid – vitaliteit, toewijding en absorptie – worden gemeten door een speciaal hiervoor ontwikkelde vragenlijst: de Utrechtse Bevlogenheids Schaal (UBES; Schaufeli & Bakker, 2004). Dit blijkt een betrouwbare en valide zelfbeoordelingschaal te zijn, niet alleen in Nederland maar ook daarbuiten.

Uitputting en vitaliteit vormen de twee eindpunten van de energiedimensie, terwijl distantie en toewijding de beide eindpunten vormen van de identificatiedimensie. Werknemers die zijn opgebrand hebben weinig energie en distantiëren zich van hun werk, terwijl bevlogen werknemers juist veel energie hebben en zich met hun werk identificeren. Daarnaast wordt burnout nog gekenmerkt door een gevoel van verminderde competentie en bevlogenheid door het helemaal opgaan in het werk (absorptie); deze beide aspecten vormen dus geen continuüm.

## 17.8 Mogelijke oorzaken, gevolgen en correlaten van bevlogenheid

In vergelijking tot burnout zijn er relatief weinig wetenschappelijke artikelen over bevlogenheid geschreven; momenteel is de verhouding 28 : 1 in het voordeel van burnout. Vandaar dat we slechts kort ingaan op de onderzoeksresultaten, die nagenoeg alle betrekking hebben op bevlogenheid, zoals gemeten met behulp van de UBES. We baseren ons daarbij op enkele overzichtsartikelen (Bakker & Demerouti, 2008; Schaufeli & Salanova, 2008; Simpson, 2009; Mauno e.a., 2011) en meta-analyses (Christian e.a., 2011; Halbesleben, 2010)

Er wordt geen verschil in bevlogenheid gevonden tussen mannen en vrouwen, wel zijn oudere werknemers iets meer bevlogen dan jongeren. Hoge bevlogenheid komt vooral veel voor bij ondernemers, zelfstandigen, managers, boeren, leerkrachten en kunstenaars, terwijl er juist weinig bevlogenheid wordt gevonden bij productiemedewerkers, politieagenten, winkelbedienden en medewerkers uit de thuiszorg. ■ Tabel 17.4 geeft een overzicht van de belangrijkste factoren die met bevlogenheid samenhangen. Aangezien het aantal onderzoeken beperkt is, wordt er geen verdere kwalificatie in termen van sterkte van de verbanden weergegeven.

Zoals blijkt uit een vergelijking van ■ Tabel 17.4 met ■ Tabel 17.1, ■ Tabel 17.2 en ■ Tabel 17.3 is het beeld bij bevlogenheid in de meeste opzichten diametraal tegenovergesteld aan dat van burnout. Daar waar bevlogenheid positief samenhangt met energiebronnen, hangt burnout daar negatief mee samen. Waar bevlogenheid positief samenhangt met emotionele stabiliteit, extraversie, positief affect, persoonlijke effectiviteit, gevoel van eigenwaarde en optimisme, hangt burnout juist negatief samen met deze persoonseigenschappen. Daar waar bevlogenheid positief samenhangt met tevredenheid en binding aan het bedrijf, hangt burnout er negatief mee samen. In plaats van weinig ziekteverzuim, zoals bij bevlogenheid, vinden we bij burnout juist een hoog ziekteverzuim. En, *last but not least*, daar waar bevlogenheid positief samenhangt met prestaties op het werk, hangt burnout negatief samen met arbeidsprestatie. Er zijn minstens zes redenen waarom bevlogen werknemers goed presteren op het werk: 1. ze zijn

■ **Tabel 17.4** Mogelijke oorzaken (energiebronnen), gevolgen (werkattitudes en prestaties) en correlaten (persoonlijkheid) van bevoegenheid

energiebronnen	sociale steun
	feedback
	coaching door leidinggevende
	regelmogelijkheden
	taakvariatie
	leer- en ontwikkelingsmogelijkheden
	loopbaanperspectief
	transformationeel leiderschap
	rechtvaardigheid
persoonlijkheid	emotionele stabiliteit
	extraversie
	nauwgezetheid
	positief affect
	persoonlijke effectiviteit ('self-efficacy')
	gevoel van eigenwaarde
	hoop
	optimisme
	prestatiemotivatie (type A)
werkattitudes	arbeidstevredenheid
	werkbetrokkenheid
	intrinsieke motivatie
	persoonlijk initiatief
	extra-rolgedrag
	organisatiebetrokkenheid
	geringe verloopintentie
	geringe ziekteverzuimfrequentie
prestatie	taakprestatie (zoals beoordeeld door de chef)
	kwaliteit van de dienstverlening
	financiële omzet
	minder fouten en bedrijfsongevallen
	innovatief werkgedrag
	goede prestaties van bedrijfsafdelingen
	goede studieresultaten

proactief en nemen persoonlijk initiatief; 2. ze stellen hoge doelen omdat ze zich competent voelen; 3. ze zijn intrinsiek gemotiveerd en daardoor bereid een stapje meer te doen; 4. ze zijn coöperatief en vriendelijk waardoor anderen graag met hen samenwerken; 5. ze ervaren veel positieve emoties waardoor ze beter in staat zijn informatie te verwerken; en 6. ze zijn gezond en daardoor vrijwel nooit afwezig op het werk.

## 17.9 Verklaringen voor bevlogenheid

In het Job-Demands Resources Model (zie ► H. 2) wordt bevlogenheid gezien als een essentiële, mediërende schakel in het motivatieproces. Dat wil zeggen, het model veronderstelt dat de aanwezigheid van energiebronnen via bevlogenheid leidt tot positieve werkuitkomsten (zie ► Figuur 2.7). Verder onderzoek naar dit motivatieproces suggereert het bestaan van een opwaartse spiraal, waarbij de aanwezigheid van energiebronnen en de waargenomen eigen effectiviteit ('self-efficacy') elkaar versterken, hetgeen op zijn beurt leidt tot meer bevlogenheid (voor een overzicht, zie Salanova e.a., 2010). Bevlogenheid heeft bij wijze van 'feedbackloop' weer een positieve invloed op zowel de eigen effectiviteit als de aanwezigheid van energiebronnen.

Een dergelijk zichzelf versterkend proces dat leidt tot een accumulatie van energiebronnen, een toenemende eigen effectiviteit en een toename van de bevlogenheid, is zowel in overeenstemming met de Broaden and Build-theorie van positieve emoties (Frederickson, 2001) als met de Conservation of Resources-theorie (Hobfoll & Shirom, 2000) en het idee van 'job crafting' (Wrzesniewski & Dutton). De Broaden and Build-theorie stelt dat positieve emoties (bevlogenheid) het momentane denk- en handelingsrepertoire verbreden ('broaden'), doordat men zich vanwege die positieve emoties in situaties begeeft die uitdagen tot leren of het overwinnen van hindernissen. Doordat men de uitdaging aangaat en daadwerkelijk wat leert of bepaalde hindernissen overwint, worden persoonlijke hulpbronnen (bijv. waargenomen eigen effectiviteit of competentie) verder 'opgebouwd' ('build'). Dit leidt vervolgens weer tot positieve emoties (bevlogenheid), enzovoort, waardoor er een opwaartse spiraal ontstaat.

Ook de Conservation of Resources-theorie voorspelt een cumulatie van hulpbronnen, zowel van persoonlijke hulpbronnen als van energiebronnen. Deze algemene motivatietheorie gaat ervan uit dat mensen ernaar streven om hulpbronnen te verkrijgen, te beschermen en te behouden om zodoende opgewassen te zijn tegen de eisen die het leven stelt. Hoe meer hulpbronnen men ter beschikking heeft, des te beter men het werk kan doen, des te succesvoller men is en des te beter men zich daarbij voelt. Hierdoor wordt een zogenaamde wincycclus ('gain cycle') in gang gezet, die resulteert in een accumulatie van hulpbronnen. Wanneer men bevlogen aan het werk is, is de kans namelijk groot dat men het reservoir aan energiebronnen verder aanvult. Bevlogen werknemers zijn immers proactief en organiseren zelf de energiebronnen die nodig zijn om hun werkrol goed te kunnen vervullen.

Bij 'job crafting' gaat het om het zelf vormgeven van je eigen werk op een dusdanige manier dat het zo goed mogelijk bij je past. Bevlogen werknemers zijn actief, zelfbewust, optimistisch en nemen initiatief en zijn daardoor bij uitstek goede 'job crafters'. Ze zorgen ervoor dat hun werk uitdagend blijft en dat ze kunnen leren en zich verder kunnen ontwikkelen. Bakker (2011) heeft deze notie van 'job crafting' toegepast op de hierboven beschreven opwaartse spiraal. In feite vormt het proces van 'job crafting' de feedbackloop. Dat wil zeggen dat bevlogen werknemers via 'job crafting' hun energiebronnen dusdanig vergroten dat hen dit nog meer bevlogen maakt. En daarmee is de cirkel dus rond.



## 17.10 Interventies bij bevlogenheid

Wanneer het gaat om het bevorderen van bevlogenheid is er noch sprake van curatie, noch van preventie, maar van wat wel *amplitie* wordt genoemd. Daar waar het bij burnoutinterventies gaat om het behandelen (*curatie*) en voorkómen (*preventie*) van een negatieve toestand, gaat het bij bevlogenheidsinterventies juist om het versterken van een positieve toestand (amplitie van het Latijnse *amplio*, dat versterken, vergroten en vermeederen betekent). De reikwijdte van amplitie is groter dan die van curatieve of preventieve, omdat amplitie zich uitstrekt over *alle* medewerkers en niet alleen over diegenen met (beginnende) klachten. In principe hebben namelijk alle werknemers baat bij een dergelijke positieve, op verbetering gerichte benadering. Interventies om bevlogenheid te bevorderen kunnen zowel betrekking hebben op de werknemer zelf als op diens werksituatie. In hun overzicht onderscheiden Schaufeli en Salanova (2010) de volgende individugerichte interventies:

- gedragsmatige strategieën:
  - vriendelijk zijn tegen collega's, klanten, patiënten, enz.;
  - dankbaarheid tonen jegens anderen op het werk;
  - anderen op het werk vergeven die de fout zijn ingegaan;
  - goed nieuws op het werk met elkaar delen;
  - investeren in sociale relaties met collega's;
- cognitieve strategieën:
  - je zegeningen tellen;
  - optimisme cultiveren;
  - bewust genieten van bepaalde dingen op je werk;
- motivationele strategieën:
  - uitdagende en specifieke doelen stellen op het werk;
  - je eigen weerbaarheid vergroten.

Onderzoek heeft aangetoond dat mensen in het algemeen gelukkiger worden en meer positieve emoties ervaren wanneer ze deze strategieën bewust toepassen (zie voor een overzicht Lyubomirsky, 2007). Tot op heden heeft dit onderzoek zich bijna uitsluitend gericht op de situatie buiten het werk. Met het toepassing van deze interventies in de werksituatie wordt pas sinds kort geëxperimenteerd.

De volgende organisatiegerichte interventies worden Schaufeli en Salanova (2010) genoemd:

- periodiek medewerkersonderzoek om mogelijke hindernissen voor bevlogenheid op te sporen en aan te pakken;
- afspraken maken met leidinggevende over persoonlijke ontwikkeling;
- doorlopende training en opleiding;
- vergroten van energiebronnen (via taak-herontwerp);
- bevorderen van sociaal en coachend leiderschap;
- actief loopbaanmanagement.

In feite gaat het hierbij dus om algemene HR-strategieën, die specifiek worden toegepast om bevlogenheid in organisaties te bevorderen. Naar alle waarschijnlijkheid is een combinatie van individu- en organisatiegerichte interventies het meest effectief. Bakker, Oerlemans en Ten Brummelhuis (in druk) beschrijven enkele van dergelijke interventies, waaronder JD-R, job crafting, en sterke kanteninterventies. Onderzoek hiernaar staat echter nog in de kinderschoenen.

### Aanbevolen literatuur

---

- Albrecht, S.L. (Ed.) (2010). *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*. Northampton, MA: Edwin Elgar.
- Bakker, A.B., & Leiter, M.P. (Eds.) (2011). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Hoogduin, C.A.L., Schaufeli, W.B., Schaap, C.P.D.R., & Bakker, A.B. (Red.) (2001). *Behandelingsstrategieën bij burnout*. Houten/Diegem: Bohn Stafleu van Loghum.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Schaufeli, W.B., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to research and practice: A critical analysis*. Londen: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14, 204-220.

### Aanbevolen websites

- Informatie over burnout: <http://burnout.startpagina.nl/>  
Kennisinformatiecentrum 'Van burnout naar burnin': ► [www.burnin.nl/](http://www.burnin.nl/)  
Stichting Burnout: ► [www.burnout.nl/watisburnout/watisburnout.htm](http://www.burnout.nl/watisburnout/watisburnout.htm)