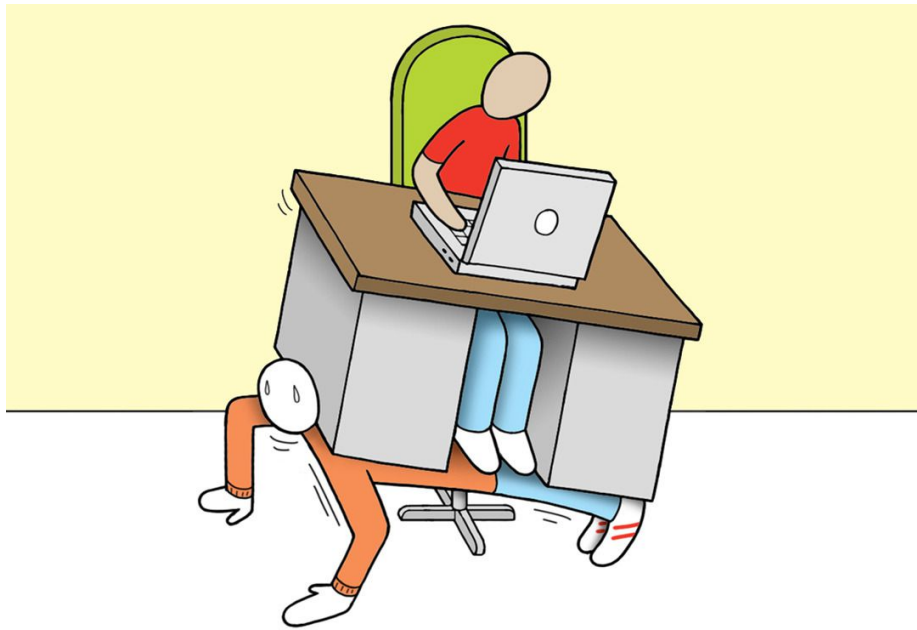


Bachelor- & premasterscriptie

Burn-out: een beroepsziekte of werknemersissue?

Het werkgeversperspectief op burn-out en ‘duurzame inzetbaarheid’



4 juli 2019

F. Bonnerman—500685397

Premaster Sociologie en organisatiewetenschappen (MSOC/HRPR)
B Bedrijfskunde MER, Hogeschool van Amsterdam

Eerste begeleider: Drs. P. Koeleman
Tweede lezer: Drs. Y. van Brummelen

Bachelor- & premasterscriptie

Burn-out: een beroepsziekte of werknemersissue?

Het werkgeversperspectief op burn-out en ‘duurzame inzetbaarheid’

Premaster Sociologie en organisatiewetenschappen (MSOC/HRPR)
B Bedrijfskunde MER, Hogeschool van Amsterdam

Naam: F. Bonnerman
SIS-nummer: 500685397
Contact: f.bonnerman@icloud.com; 06 11 77 11 01
Datum: 4 juli 2019
Aantal woorden: 16.926 (inleiding t/m discussie)
Eerste begeleider: Drs. P. Koeleman
Tweede lezer: Drs. Y. van Brummelen

Illustratie voorblad: Tomas Schats

Geraadpleegd van <https://www.nrc.nl/nieuws/2019/06/18/stress-is-helemaal-niet-zo-fantastisch-a3964138>

Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt mijn scriptie, getiteld *Burn-out: een beroepsziekte of werknemersissue?*. Deze is geschreven ter afsluiting van de premaster sociologie & organisatiewetenschappen en als afstudeeronderzoek voor mijn bachelor Bedrijfskunde, aan de Hogeschool van Amsterdam.

De keuze voor het werkgeversperspectief van burn-out als scriptie-onderwerp is het resultaat van de vele interessante colleges klassieke sociologie en arbeids- & organisatiesociologie. De meest directe aanleiding is misschien wel het boek *Corrosion of Character* van Richard Sennett, waarin hij de vereiste flexibele opstelling van de moderne mens in de hedendaagse maatschappij beschrijft. Deze druk zorgt bij mensen voor een conflict met de innerlijke waarden, waardoor een ‘gat’ tussen mens en maatschappij is ontstaan. Dit heeft mij bijzonder geïnteresseerd en speelt naar mijn overtuiging een rol in veel maatschappelijke verschijnselen, waar burn-out een voorbeeld van is. Ook mijn persoonlijke ervaring met burn-outklachten, aan het einde van mijn bestuursjaar bij de ASVA studentenunie, heeft mij bewogen de dynamiek ervan nader te onderzoeken.

De vele omzwervingen hebben uiteindelijk geleid tot de huidige vorm van deze scriptie. Ik wil dan ook graag mijn begeleider, Pauline Koeleman, bedanken voor de ondersteuning en flexibiliteit rondom deze omzwervingen. Ook wil ik de mensen uit mijn directe omgeving bedanken voor hun tips en aanmoediging—maar in het bijzonder voor hun (hopelijk oprechte) interesse bij de eindeloze inhoudelijke tirades over mijn scriptie-onderwerp.

Ik wens u veel leesplezier.

Fiere Bonnerman

Amsterdam, 4 juli 2019

Samenvatting

Burn-outklachten zijn sinds een aantal jaar sterk toegenomen, maar er wordt door werkgevers en werknemers anders naar het probleem gekeken. De tegenstellingen in het debat over burn-out tussen werkgevers en werknemers staan een effectieve aanpak van burn-out in de weg. Dubbelzinnige wetenschappelijke inzichten worden naar eigen belangen uitgelegd. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt: *Wat zijn de opvattingen van werkgeversorganisaties over burn-out bij werknemers in Nederlandse organisaties vanaf 2014?* Dit onderzoek focust zich op het werkgeversperspectief van burn-out analyseert het discours en de discursieve praktijken van Nederlandse brancheoverstijgende werkgeversorganisaties en hun invloed op de structuur van het debat over burn-out, waarmee zij de dynamiek en omgang van burn-out naar hun hand kunnen zetten. Een kritische discoursanalyse is gebruikt om standpunten, uitingen en praktijken van werkgeversorganisaties over burn-out en gerelateerde onderwerpen tussen januari 2014 en juni 2019 te onderzoeken.

Burn-out wordt door werkgevers in de bredere context van ‘duurzame inzetbaarheid’ benaderd. Met deze term wordt de huidige en toekomstige aansluiting van de werknemer op de arbeidsplaats omschreven. In het ontstaan van burn-out wordt het aandeel van werkbronnen, privé-bronnen en persoonlijke eigenschappen door werkgevers aan elkaar gelijk gesteld. Werkgevers erkennen dat macro-ontwikkelingen als globalisering arbeidskenmerken beïnvloeden, maar ontkennen dat deze verantwoordelijk zijn voor de toename van burn-out. De invloed van niet-werkgerelateerde factoren op de *coping* van werknemers wordt aangewezen als voornaamste oorzaak van de stijging van burn-out. In de aanpak van burn-out benadrukken werkgevers herhaaldelijk een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Klachten dienen bespreekbaar gemaakt te worden, maar werknemers moeten ‘op tijd aan de bel trekken’ bij problemen. Om werkgevers te ondersteunen deze dialoog te faciliteren, bieden werkgeversorganisaties praktische hulpmiddelen aan als boeken, dialooginstrumenten en *apps* .

Door nadruk te leggen op het initiatief en eigenaarschap van werknemers in duurzame inzetbaarheid, worden zorgtaken, als oorspronkelijke werkgeversverantwoordelijkheden, met hulpmiddelen afgewikkeld op werknemers. Vooral in *apps* is de werkgeversrol minimaal. Volgens de literatuur is deze aanpak ineffectief: de verantwoordelijkheid voor de eigen (toekomstige) duurzame inzetbaarheid is te groot en abstract en kan juist zorgen voor extra stress; ook wordt het autonoom handelen en de mate van initiatief van werknemers overschat, omdat het handelen van werknemers namelijk beperkt kan worden door de structuur van de arbeidsverhouding als hiërarchische machtsverhouding. De afwenteling van de verantwoordelijkheid voor de in de arbeidsomgeving ontstane gezondheidsklachten naar werknemers kan bovendien moreel ter discussie worden gesteld; juist werkgevers dienen verantwoordelijkheid te tonen voor burn-out als beroepsziekte door aansprakelijkheid te erkennen voor de gevolgen.

Inhoudsopgave

I. Inleiding	11
II. Theoretisch kader	13
2.1 Arbeidsverhoudingen in het arbeidsbestel	13
2.2 Ontwikkelingen in arbeidskenmerken en de kwaliteit van arbeid	16
2.3 Burn-out: de dynamiek van een werkgerelateerd fenomeen	17
2.4 Interventies tegen stress en burn-out	20
2.5 Conclusie	21
III: Onderzoeksvraag en deelvragen	23
3.1 Contextualisering hoofdvraag	23
3.2 Introductie thema's	24
3.3 Deelvragen	25
IV. Methodologie	26
4.1 Discoursanalyse	26
4.2 Desk research: documentenanalyse	27
4.3 Operationalisering onderzoeksmethode	29
V. Onderzoekresultaten	31
5.1 Definitie	31
5.2 Oorzaken	34
5.3 Interventies	38
VI. Conclusie	44
VII. Discussie	45
7.1 Interpretatie	45
7.2 Beperkingen en vervolgonderzoek	51
Nawoord	53
Literatuurlijst	54
Bijlagen	57

I. Inleiding

Het aantal mensen met burn-outklachten is in 2017 opnieuw toegenomen, kopt *de Volkskrant* in januari 2019¹. Onderzoeksinstituut TNO rapporteert in de *Arbobalans 2018*, een rapportage over de kwaliteit van arbeid in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW), dat burn-outklachten in 2017 verantwoordelijk zijn voor een kwart van het totaal aantal verzuimdagen; een stijging van 25 procent in tien jaar (TNO 2019: 92-93). TNO brengt dit in verband met een de toename van de ervaren werkdruk: werknemers geven sinds 2007 aan dat ze steeds harder moeten werken en minder te zeggen hebben over de arbeidsinhoud. Het herstel van de economische crisis, vanaf 2014, heeft niet gezorgd voor een verbetering (ibid.: 25; 32-49).

Zowel werknemers als werkgevers zien werkdruk als een belangrijk arbeidsrisico en beschouwen burn-out als een urgent probleem (TNO 2019: 71-72). Er wordt door deze partijen anders naar het probleem gekeken. Werknemers en vakbonden stellen dat de toegenomen werkdruk (door hogere taakeisen en een dalende autonomie) voor werkstress zorgt, wat kan leiden tot psychische klachten, overspannenheid en burn-out. Omdat de oorzaak in het werk ligt, stellen zij, moet de oplossing ook in de manier van werken worden gezocht. Werkgevers zijn het daar niet mee eens: zij benadrukken dat burn-out ‘niet per definitie alleen door werk veroorzaakt wordt’² en benoemen vooral persoonlijke en niet-werkgerelateerde factoren³. Consensus over de oorzaken en behandeling van burn-out wordt alleen als voorwaarde genoemd voor een succesvolle aanpak van burn-out; vooral zichtbare inzet van hogere managementlagen wordt cruciaal geacht (Karanika-Murray & Biron 2015: 56; Semmer 2006: 525). De tegenstellingen in het debat staan dan ook een effectieve aanpak van de burn-outklachten in de arbeidsomgeving in de weg, waardoor het probleem verder kan toenemen.

In de wetenschappelijke literatuur over burn-out hebben dubbelzinnige onderzoeksresultaten geleid tot wetenschappelijke inzichten die voor meerdere interpretaties vatbaar zijn. Invloedrijke onderzoeken stellen dat de oorzaken van burn-out ‘hoofdzakelijk’ in het werk liggen (zie o.a. Maslach & Leiter 1997; Smulders & Van den Bossche 2016; Taris, Houtman & Schaufeli 2013); ook laten meta-analyses over de effectiviteit van verschillende burn-out interventies tegenstrijdige resultaten zien (zie o.a. Ahola, Toppinen-Tanner & Seppänen 2017; Awa, Plaumann & Walter 2010). Hierdoor voelen zowel werkgevers als werknemers zich gesteund in hun claims over de oorzaken en behandeling van burn-out. Tot op heden is echter geen onderzoek gedaan naar hoe werkgevers dit debat beïnvloeden; dit zorgt voor een gat in de wetenschappelijke inzichten over burn-out in de arbeidsomgeving. Door uitingen van werkgeversorganisaties te onderzoeken, kan worden aangetoond hoe werkgevers wetenschappelijke inzichten naar hun eigen belang uitleggen en kan een bijdrage worden geleverd aan de wetenschappelijke kennis over burn-out.

Dit onderzoek gaat over het werkgeversperspectief op burn-out; het focust op de centrale brancheoverstijgende werkgeversvertegenwoordigers VNO-NCW, MKB-Nederland en AAVN binnen het domein van collectieve arbeidsverhoudingen in het arbeidsbestel. Als gevestigde en erkende vertegenwoordigers en belangenbehartigers van Nederlandse werkgevers kunnen zij een representatieve, afgewogen en volledige beschrijving geven van de standpunten en doelstellingen van werkgevers. Het

onderzoek gaat dus niet over de praktijk van burn-out in arbeidsorganisaties; ook wordt de werknemerskant van het debat over burn-out niet meegenomen in het onderzoek.

In dit onderzoek staat de definitie van burn-out van Maslach uit 1982 centraal. Deze invloedrijke definitie bestaat uit drie onderdelen: de kenmerken van burn-out bij de persoon, de effecten van het syndroom en de koppeling met werk (Maslach 1982: 30). Daarnaast komen diverse modellen aan bod die de dynamiek van burn-out beschrijven, waarvan het *Job Demands-Resources (JD-R)-model* als de belangrijkste wordt gezien. Dit model stelt onder meer dat arbeidskenmerken zoals hoge taakeisen kunnen leiden tot burn-out. Inzichten op het gebied van burn-out interventies worden ontleend uit het boek van Karanika-Murray & Biron (2015). Het doel van het onderzoek is om het werkgeversperspectief op burn-out in kaart te brengen en te laten zien hoe werkgeversorganisaties taal gebruiken om de structuur van het debat over burn-out te beïnvloeden. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

Wat zijn de opvattingen van werkgeversorganisaties over burn-out bij werknemers in Nederlandse organisaties vanaf 2014?

Met een kritische discoursanalyse worden de uitingen van Nederlandse brancheoverstijgende werkgeversorganisaties onderzocht over burn-out, arbeidsomstandigheden en de invloed daarvan op werkstress en de gezondheid van werknemers, uit de periode januari 2014 t/m mei 2019. De dialectisch-relatieve benadering van Fairclough en de discourshistorische benadering van de Weense school worden in dit onderzoek gecombineerd. Er wordt zowel aandacht geschonken aan expliciete als impliciete vormen van taalgebruik en praktijken van werkgeversorganisaties rondom burn-out. Op deze manier wordt duidelijk welke ideologische en machtgerelateerde aspecten in de communicatie ingebed liggen en welke belangen met het discours in stand worden gehouden.

In het volgende hoofdstuk (II) worden de belangrijkste definities, theorieën en inzichten van relevante vakgebieden besproken in het theoretisch kader. Daarna zijn in hoofdstuk III de hoofd- en deelvragen uitgewerkt, en in hoofdstuk IV de methode van onderzoek. In hoofdstuk V zijn de onderzoeksresultaten aan de hand van de eerder besproken thema's gepresenteerd, waarna in hoofdstuk VI de conclusie wordt gepresenteerd. Een discussie en reflectie volgt aansluitend in hoofdstuk VII. In de bijlage is onder meer een overzicht van de geraadpleegde uitingen van werkgevers die als bronnen hebben gediend te vinden, alsook het codeboek waarmee de uitingen zijn geanalyseerd.

¹ Geraadpleegd van: <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/aantal-mensen-met-burn-outklachten-neemt-toe-we-werken-harder-en-hebben-er-minder-over-te-zeggen~b91cbd3e/>

² Geraadpleegd van: <https://www.telegraaf.nl/financieel/3378815/wet-lost-het-niet-op>

³ Geraadpleegd van: <https://www.vno-ncw.nl/nieuws/kijk-niet-alleen-naar-werkgever-bij-gezondheidsklachten>

II. Theoretisch kader

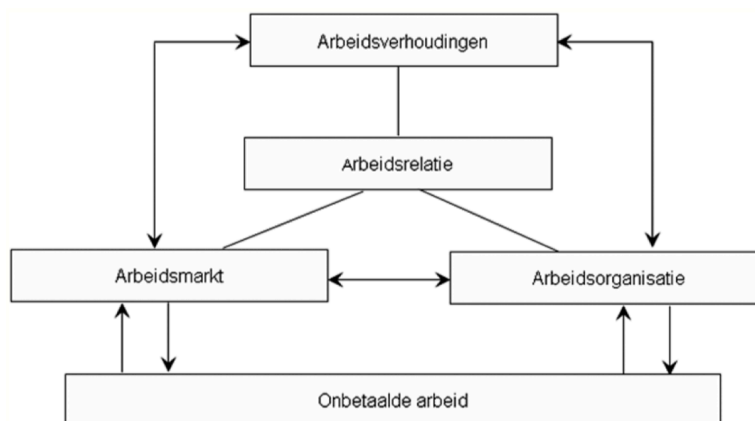
Dit theoretisch kader bestaat uit vier onderdelen en een conclusie. Allereerst worden de collectieve en centrale arbeidsverhoudingen tussen werkgever en werknemer besproken, als onderdeel van het hendaagse arbeidsbestel. In de tweede paragraaf worden recente ontwikkelingen in arbeidskenmerken en de invloed daarvan op de kwaliteit van arbeid in Nederland behandeld. Daarna komen de ‘ontdekking’ van burn-out als verschijnsel, de introductie ervan in de literatuur en een overzicht van de ontwikkeling in wetenschappelijke kennis aan bod. In het vierde en laatste onderdeel worden verschillende soorten burn-out interventies besproken.

2.1 Arbeidsverhoudingen in het arbeidsbestel

2.1.1 Vertegenwoordiging in het arbeidsbestel

Het domein van arbeidsverhoudingen is een van de drie arena’s van het arbeidsbestel. Het arbeidsbestel als geheel bestaat uit de arbeidsmarkt, de arbeidsorganisatie en arbeidsverhoudingen; gezamenlijk zijn deze van invloed op de arbeidsrelatie van werkgever en werknemer (Van Hoof 2007: 8-9). Op de arbeidsmarkt ontmoet vraag en aanbod van arbeid elkaar en vinden ruil- en onderhandelingsprocessen plaats. In het organisatiedomein staan werkgever en werknemer in een gezagsrelatie ‘tegenover elkaar’, maar moet er daarbinnen worden samengewerkt. In de arena van collectieve arbeidsverhoudingen ontmoeten actoren elkaar niet als individuen, maar als georganiseerde partijen of ‘sociale partners’: vakbonden en werkgeversorganisaties (ibid.).

Definities van de arena arbeidsverhoudingen, waarbij alleen gesproken wordt over een collectief overleg tussen werknemer en werkgever (ofwel managers en vakbonden), worden als ‘enge’ definities beschouwd. ‘Bredere’ definities zoals die van Dunlop uit 1958, zijn holistisch en spreken over een compleet ‘institutioneel domein binnen een ontwikkelde economie’ met ‘specifieke actoren, processen en gevolgen in een gegeven context’ (Dunlop 1958, in Vanroelen, Henderickx & Pulignano 2017: 318). Deze context bestaat onder meer uit de politieke besluitvorming, het bredere economische systeem, de welvaartsstaat en specifieke kenmerken van de beroepsbevolking (Vanroelen et al. 2017: 319).



Model Van Hoof; het moderne arbeidsbestel (Van Hoof 2007)

Werknemers en hun vertegenwoordigde instituties zoals vakbonden—en in zekere mate ook linkse politieke partijen—vormen in de arena van arbeidsverhoudingen de eerste speler. Daarnaast zijn er de werkgevers, de met sociaal overleg belaste leidinggevenden en managers in organisaties en de collectieve werkgeversorganisaties voor aangelegenheden die een specifieke organisatie of een specifiek bedrijf overstijgen (Vanroelen et al. 2017: 320-321). De derde partij is de overheid als scheidsrechter, die met overheidsinstellingen betrokken is bij de vormgeving van de collectieve arbeidsverhoudingen en bij conflicten tussen sociale partners kan optreden (ibid.). Inzet bij arbeidsverhoudingen is het streven om de processen die zich op de arbeidsmarkt en in de organisatie afspelen, aan bepaalde regels te binden (Van Hoof 2007: 9). Het domein van arbeidsverhoudingen wordt door Vanroelen et al. (2017: 317) vergeleken met het verkeersreglement van de verkeerspolitie, waarbij het debat over de wetten, regels en praktijken bepalen hoe het eraan toe gaat op de arbeidsmarkt en in het organisatie-domein.

2.1.2 Wederzijdse afhankelijkheid en tegengestelde belangen

De vergelijking van arbeidsverhoudingen met een klassieke klasserelatie kan tegenwoordig simplistisch over komen. De relatie tussen werkgever en werknemer is dan ook veel complexer (geworden): de brede definitie van Dunlop (1958, geciteerd in Vanroelen et al. 2017: 317) gaat uit van een volledig geïnstitutionaliseerd domein en ook past een actieve overheidsrol beperkt in dit beeld. De essentie van de sociale relatie tussen werkgever en werknemer kan volgens Vanroelen et al. (2017) echter helpen om de essentie van de arbeidsverhouding inzichtelijk weer te geven. De ontwikkelde complexiteit van de relatie doet niet af aan deze essentie; het heeft het eerder onzichtbaarder of hardnekkiger gemaakt.

Bij de marxistische tegenstelling wordt een duidelijk onderscheid gemaakt tussen bezitters of eigenaars van productiemiddelen ('kapitalisten') en arbeiders, die geen productiemiddelen bezitten ('proletariërs'). Vanaf het moment dat eigenaars met hun productiemiddelen een meerwaarde kunnen realiseren, zullen zij geïnteresseerd zijn in het kopen van arbeidskracht van arbeiders (Vanroelen et al. 2017: 52). Zowel de bezitters als niet-bezitters van productiemiddelen zijn als gevolg hiervan geëngageerd zich te verbinden in een arbeidsverhouding. Naast deze wederzijdse afhankelijkheid is er ook sprake van tegengestelde belangen. Als kapitalist is het doel van werkgevers arbeid in te kopen tegen een prijs die lager ligt dan het verschil tussen de opbrengst van het eindproduct en de aankoopprijs van de productiemiddelen; de ruilwaarde van arbeid ligt lager dan de toegevoegde waarde van de arbeid (ibid.: 53). Het vormt een doel op zich, wat door marxisten wordt uitgelegd als uitbuiting (Wright 2000, in Vanroelen et al. 2017: 53), omdat het realiseren van zo veel mogelijk meerwaarde bij een rationeel handelende werkgever immers voor de hand ligt. Werknemers zijn er aan de andere kant bij gebaat om de ruilwaarde van hun arbeid zo dicht mogelijk bij de toegevoegde waarde te brengen. Werkgevers hebben er belang bij de prijs van arbeid onder controle te houden. Volgens Vanroelen et al. (2017: 53) kunnen zij (naast andere manieren) ervoor kiezen om met dezelfde arbeidskracht meer te produceren en productiviteitsstijgingen te realiseren, door ingrepen in het productieproces zodat werknemers sneller en efficiënter kunnen werken.

2.1.3 Veldtheorie

De dichotome marxistische klassenindeling is door de socioloog Pierre Bourdieu genuanceerd met zijn veldtheorie (Montesano Montessori, Schuman & De Lange 2012: 149). Hierin stelt hij dat de maatschappij uit ‘velden’ bestaat: gestructureerde plaatsen met specifieke omgangsvormen, logica en praktijken (Bourdieu 1991: 15). Het complexe domein van arbeidsverhoudingen kan daarom goed als veld worden gezien. Bourdieu ziet de maatschappij als een markt, waarbij iedereen een andere vorm en hoeveelheid van kapitaal vertegenwoordigt (Montesano Montessori et al. 2012: 118). De verdeling van kapitaal bepaalt de onderlinge verhoudingen en de structuur op een veld (Bourdieu 1991: 15). Naast materieel, economisch kapitaal (geld en materieel bezit), definieert Bourdieu (1992: 121) ook andere vormen van kapitaal, namelijk cultureel (o.a. kennis) en sociaal kapitaal (hulpbronnen in netwerken). Daarbij bestaat er een onderling accumulerend effect. Omdat er volgens hem binnen een maatschappelijke orde altijd sprake is van een ongelijke institutionele verdeling van middelen, bestaat er op een veld een altijd aanwezige, latente of manifeste, strijd die soms opklaart en soms afwezig lijkt te zijn (Montesano Montessori et al. 2012: 119).

De structuur van een veld—de verdeling de verschillende vormen van kapitaal—geeft bovendien richting aan spelers in het veld; er gaat macht van uit. Hiermee bepaalt de structuur in een veld wat er gezegd en gedaan kan worden (ibid.). De door Bourdieu omschreven ‘structureerende structuren’ kunnen zowel versterkend als belemmerend werken (De Jong 2011: 340; 347). In hoeverre de structuur als abstract kader concrete handelingen en gebeurtenissen die tot stand komen bepaalt, is een steeds terugkerend debat binnen de sociale wetenschappen. Het *structure versus agency*-debat omvat dat handelingen en gebeurtenissen deels door de structuur van een veld worden bepaald; daar tegenover staat een min of meer autonoom handelend persoon die zich kan onttrekken de invloed van die structuur. Er is bovendien sprake van een continue wederzijdse beïnvloeding van het handelen van persoon en de structuur (Montesano Montessori et al. 2012: 123).

In de arena van arbeidsverhoudingen in het arbeidsbestel beschikken werkgevers over relatief (veel) meer economisch kapitaal dan werknemers (Montesano Montessori et al. 2012: 118). In de moderne, door economische beginselen gevormde maatschappij, hebben werkgevers dan ook een hogere maatschappelijke status weten aan te meten dan werknemers (ibid.: 118-119). Ook kan worden verdedigd dat werkgevers over meer cultureel en sociaal kapitaal beschikken; zij hebben in veel gevallen een hogere opleiding genoten en een groter professioneel (sociaal) netwerk. Hoewel in beroepenvelden en organisaties doorgaans de logica van differentiatie en verschillen heerst, neigt het veld over het algemeen naar een (nieuw) evenwicht (ibid.: 150). De strijd in het arbeidsbestel zal in ieder geval nooit zo ver gaan dat het veld in gevaar komt, omdat het verkrijgen van toegang tot het veld doorgaans dermate veel inspanning heeft gevegd en er te veel waarde wordt gehecht aan een arbeidsbestel (ibid.).

2.2 Ontwikkelingen in arbeidskenmerken en de kwaliteit van arbeid

2.2.1 Macro-ontwikkelingen

Houtman, Kraan, Bakhuys-Roozenboom & Van den Bossche (2017) beschrijven vier macro-ontwikkelingen die invloed hebben op de invulling van werk en op de wijze waarop werk de werknemers belast of beïnvloedt. Allereerst veroorzaken technologische ontwikkelingen in de vorm van toenemende automatisering en robotisering zichtbaar grote veranderingen in het werk. Het maakt voor veel werknemers plaats- en tijdonafhankelijk werk mogelijk, waardoor negen-tot-vijfbanen op kantoor in veel beroepen niet langer vanzelfsprekend zijn (ibid.: 405, 424). Ten tweede heeft de economie, met name in tijden van crises, een bepalende rol op de arbeidsomstandigheden: het leidt tot baanonzekerheid, maar ook tot een verslechtering van werkomstandigheden en arbozorg (zie o.a. Houtman et al. 2017: 405; Smulders & Van den Bossche 2018: 133-134). Door globalisering zijn daarnaast internationale ondernemingen met veel invloed ontstaan, die bij hun vestigingsplek bewust voor expertise kiezen. Hoewel de gevolgen in Nederland volgens Houtman et al. (2017) (nog) niet duidelijk in de trends worden bevestigd, kan internationale concurrentie leiden tot psychosociale arbeidsbelasting, bijvoorbeeld door de toename van werkdruk en flexibilisering (Houtman et al. 2017: 406). De vierde en laatste macro-trend is de vergrijzing, die invloed heeft op de gezondheid en inzetbaarheid van werknemers (ibid.). Wel wordt opgemerkt dat de effecten van de ontwikkelingen in Nederland diffuus kunnen zijn; ook steken de arbeidsomstandigheden bij Nederlandse werknemers relatief gunstig af tegen die van werknemers in andere EU-landen (ibid.: 426).

2.2.2 'Good jobs' en 'bad jobs' in Nederland

De Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO)—een samenwerkingsverband van 35 landen om sociaal en economisch beleid te bestuderen en te coördineren⁴—definieert (2016) drie dimensies van kwaliteit van arbeid, namelijk: de beloning, de werkzekerheid en arbeidsomstandigheden (positief is: beperkte tijdsdruk en fysieke belasting, voldoende autonomie en steun van leidinggevend). Kalleberg (2011) ziet een dalende trend van kwaliteit van werk en arbeidsvoorwaarden in sommige beroepen, in de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk, veroorzaakt door een steeds sterkere wereldwijde concurrentie, technologische innovatie, toename van laagbetaald werk en afgenomen invloed van vakbonden (Smulders & Van den Bossche 2016: 654). Op basis daarvan wordt een onderscheid gemaakt tussen 'good jobs' en 'bad jobs'. De kwaliteitskenmerken op basis waarvan dit onderscheid is gemaakt, gaan volgens Smulders & Van den Bossche (2017: 200) in essentie over de werkinhoud, mate van autonomie, arbeidsvoorwaarden, werktijden, contracttypen en de mate van arbeidszekerheid.

Smulders & Van den Bossche (2016) stellen dat er in Nederland ook sprake is van een verslechtering van de kwaliteit van arbeid, zoals in de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk en beschreven door Kalleberg (2011). Uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA)—een van de grootste periodieke onderzoeken naar de werksituatie van werknemers in Nederland⁵—blijkt dat in de periode 2007-2015, de mate van mentaal uitdagend werk, de autonomie in het werk, de arbeidsduur en promotiemogelijkheden afnamen; het werken met een tijdelijk contract en de baanonzekerheid na-

men toe (TNO & CBS 2007-2015, in Smulders & Van den Bossche 2016: 655). Na een lichte verbetering, mogelijk onder invloed van de conjunctuur, rapporteert TNO (2019: 32-49) in de *Arbobalans 2018* opnieuw een verslechtering van de kwaliteit van arbeid; in het bijzonder door een stijging van de werkdruk, veroorzaakt door een combinatie van toenemende taakeisen en een verdere daling van autonomie (ibid.: 36). In Nederland kunnen banen van onder meer leidinggevenden, technici, ICT-medewerkers, en administratief-financiële medewerkers worden aangemerkt als *good jobs*; banen van onder meer (post)distributiepersoneel, winkelpersoneel, schoonmakers en banen in de zorgsector komen het meest in aanmerking voor typering als *bad job* (Smulders & Van den Bossche 2016: 657).

2.3 Burn-out: de dynamiek van een werkgerelateerd fenomeen

2.3.1 Oorsprong begrip

Burn-out—in het Nederlands wordt er ook wel gesproken van ‘opgebrand zijn’—is een toestand van psychische uitputting (Taris et al. 2013: 241). De meest invloedrijke definitie van het fenomeen burn-out is in 1982 gegeven door hoogleraar psychologie Christina Maslach (1982):

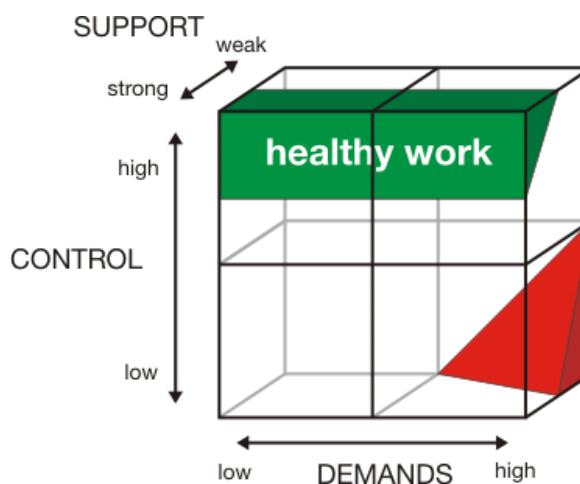
A syndrome of emotional exhaustion, depersonalization, and reduced personal accomplishment that can occur among individuals [...]

Volgens deze definitie van Maslach (1982: 30) is burn-out een syndroom—een medische term; een complex van symptomen die samen een ziekte-toestand kenmerken⁶—van extreme vermoeidheid of uitputting, depersonalisatie en een verminderd vertrouwen in de eigen competenties. Burn-out is voor het eerst herkend in de menselijk dienstverlenende beroepen, waardoor aanvankelijk is gedacht dat burn-out alleen voorkomt in beroepen waarin contact met anderen, zoals cliënten, patiënten of leerlingen, centraal staat (Maslach et al. 2001: 399-402): de hierboven geciteerde definitie van Maslach eindigt dan ook met ‘[...] who do “people work” of some kind’ (Maslach 1982: 30). De oorsprong van de huidige betekenis ligt in de in jaren zeventig: de Amerikaanse psychiater Herbert Freudenberger gebruikt de term om de uitputting en demotivatie van jonge vrijwilligers in de gezondheidszorg te beschrijven (Schaufeli et al. 2009, in Taris et al. 2013: 241). Zo is burn-out als ‘lekenterm’ en ‘via de achterdeur’ in de wetenschappelijke literatuur terecht gekomen (Schaufeli & Bakker 2007: 342). Taris et al. (2013: 241) concluderen in een overzichtsartikel dat de oorzaak volgens de literatuur hoofdzakelijk in de werksfeer ligt, of op de manier waarop werknemers omgaan met stressoren op het werk.

De afgelopen 35 jaar is er in toenemende mate onderzoek gedaan naar burn-out; uit latere studies is dan ook gebleken dat hoge taakeisen ook buiten de menselijk dienstverlenende beroepen kunnen leiden tot werkstress en vervolgens tot burn-out (zie o.a. het werkdruk-werkdruk-model van TNO in de bijlage, Warr 1990; Maslach & Leiter 1997; Dierendonck, Schaufeli & Buunk 1998 en De Jonge & Schaufeli 1998). Rond 1996 is de relatie met menselijk werk dan ook geleidelijk verdwenen (Taris et al. 2013: 242). Dit heeft logischerwijs geleid tot veranderingen in modellen die de dynamiek van burn-out proberen te verklaren. In de volgende paragraaf wordt een aantal van deze modellen en de dynamiek besproken.

2.3.2 Dynamiek in het JD-C en JD-R model

De meeste onderzoeken naar burn-out richten zich op de manier waarop aspecten binnen werk burn-outklachten veroorzaken. Maslach (1993) stelt dat een burn-out ontstaat doordat hoge werkeisen een hoge inspanning vereisen; in een poging de gepaarde uitputting te bolwerken, ontstaat een mentale distantie. De aan- of afwezigheid van bepaalde werk- of taakkenmerken, is de veronderstelling, bepalen de kans op burn-out (Taris et al. 2013: 243). Een invloedrijk model is het *Job Demands-Control (JD-C)-model* van Karasek (1979), dat stelt dat een combinatie van hoge taakeisen en het ontbreken van regelmogelijkheden tot hoge niveaus van werkstress kan leiden. Dit kan op termijn psychische ongezondheid veroorzaken. Mede omdat het model is ontwikkeld in een tijd waarin er nog beperkt kennis beschikbaar was over burn-out, bijvoorbeeld dat dit slechts voorkomt in menselijk dienstverlenende beroepen, kent het model diverse beperkingen. Dit heeft geleid tot een aantal aanpassingen en uitbreidingen, zoals de toevoeging van sociale steun (Karasek & Theorell 1990). Hoewel het model op punten onvolledig blijft, zorgt de bondigheid en eenvoudigheid voor een inzichtelijk model dat de basis heeft gelegd voor veel empirisch en conceptueel onderzoek.



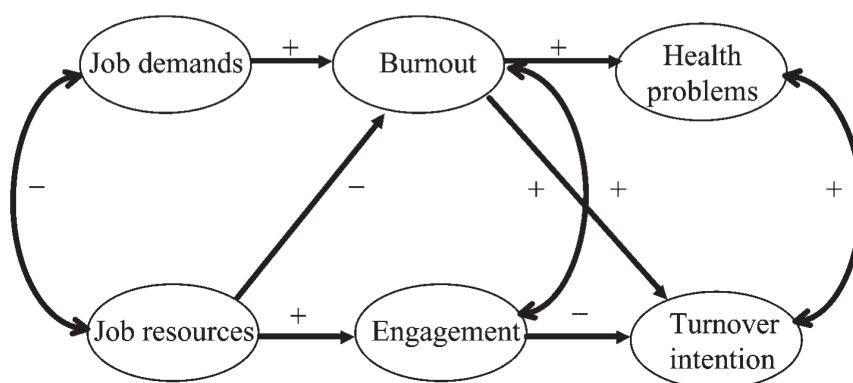
Het JD-C model met toevoeging van sociale steun (Kasarek & Theorell 1990)

Wetenschappelijke kennis over burn-out heeft zich sinds de jaren zeventig sterk uitgebreid; het is duidelijk geworden dat burn-out ook buiten de menselijk dienstverlenende beroepen kan voorkomen. Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli (2001) stellen dan ook dat emotionele uitputting en depersonalisatie als kerndimensies van burn-out, zoals gevonden in menselijk dienstverlenende beroepen en beschreven door Maslach (1982), uitingen zijn van meer generieke verschijnselen, namelijk uitputting en verminderde betrokkenheid, die zich ook in andere beroepen kunnen voordoen. Een meer holistische benadering van burn-out is dan ook te vinden in het door hen ontwikkelde *Job Demands-Resources (JD-R)-model*, waarbij *job demands* (taakeisen) refereren aan algemene fysieke, sociale- of organisatie-aspecten die aanhoudende inspanning vereisen; *job resources* (energiebronnen) refereren naar aspecten die functioneel zijn voor a) het behalen van werkdoelen; b) de stressoren binnen taakeisen neutraliseren, of; c) de persoonlijke groei en ontwikkeling van werknemers prikkelen.

De uitbreiding van Schaufeli & Bakker (2004), drie jaar later, is gericht op de inbedding van 'positieve psychologie' door betrokkenheid bij of bevoegenheid (*engagement*) in het werk toe te voegen, als tegenhanger op de 'negatieve kant' in het model. Hiermee kan het JD-R-model niet alleen inzicht geven in de oorzaken en gevolgen van een negatieve psychologische toestand (burn-out), maar ook van een positieve (bevoegen) toestand (Schaufeli & Taris 2013: 184). Dit laatste wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie. Hoewel dit uitgebreide JD-R-model brede ondersteuning vindt

in studies binnen verschillende sectoren, zowel in Nederland als internationaal (ibid.: 186), is het model vooral beschrijvend: het laat zien hoe aspecten en verschijnselen aan elkaar verbonden zijn, maar geeft geen afdoende verklaring voor de onderlinge relaties (ibid.: 199).

Taakeisen hangen samen met stressoren in het JD-R-model, d.z. (externe) factoren in de arbeidsomgeving die zorgen voor een verstoring van het evenwicht in het cognitieve-emotionele omgevingsysteem (stress; gedefinieerd door Lazarus & Folkman 1984; McGarth 1976, in Demerouti et al. 2001: 501). Voorbeelden hiervan zijn onder meer lawaai, hitte, werklast en tijdsdruk. De inzet of moeite die een werknemer investeert om een taak, met inachtneming van stressoren, succesvol te voltooien, kost mentale inspanning. Deze door Hockey (1993) gedefinieerde compensatiestrategie gaat gepaard met vermoeidheid als na-effect. Op de lange termijn kan het leegraken van het energieniveau tot uitputting of instorting leiden.



Het uitgebreide JD-R model (Schaufeli & Bakker 2004)

Energie- of hulpbronnen in de werkomgeving zijn volgens Richter & Hacker (1998) op te delen in externe en interne energiebronnen. Externe energiebronnen zijn ingebed in de organisatie of de sociale omgeving: bijvoorbeeld middelen voor taakbeheersing en -afwisseling en deelname aan besluitvorming; en steun van collega's, familie of gelijken. Interne energiebronnen, ook wel *coping* genoemd, zijn de in de arbeidsomgeving toepasbare karaktereigenschappen en handelingspatronen van individuen. Bij onvoldoende energiebronnen slagen werknemers er niet in de negatieve stressoren (bijvoorbeeld een hoge werkdruk) het hoofd te bieden. Volgens Demerouti et al. (2001) kan dit leiden tot motivatieproblemen en een verminderde betrokkenheid bij het werk, als beschermingsmechanisme tegen een gevoel van onmacht in het tekortschieten van de te behalen werkdoelen.

Vanzelfsprekend bestaan er andere, meer of minder relevante varianten en modellen in de literatuur. Een basaal model dat de dynamiek tussen werknemer en werkgever weergeeft, kent haar oorsprong in een stroming die uitgaat van een uitwisselingsrelatie tussen werknemer en werkgever. Het idee van reciprociteit heeft tot het Effort-Reward Imbalance (ERI)-model geleid (Siegrist 2002). Een balans van investeringen en opbrengsten bij individuele werknemers staat hier centraal. De investering van de werknemer (energie en tijd in arbeid) moet volgens dit model in gepaste mate worden ontmoet met opbrengsten, in de vorm van salaris, zekerheid en aanzien (Adams 1965, in Taris et al. 2013: 243-244). Een disbalans kan leiden tot psychische problemen en burn-out (Taris et al. 2013: 244).

2.4 Interventies tegen stress en burn-out

2.4.1 Persoonsgerichte en organisatiegerichte interventies

Om burn-out te behandelen, worden in organisaties diverse maatregelen getroffen. Deze ‘burn-out interventies’ kunnen a) als doel hebben risicofactoren die stress veroorzaken te verminderen voor alle werknemers; b) gericht zijn op risicogroepen, of; c) reeds aanwezige burn-out(klachten) van werknemers terug te behandelen (zie voor een bundel Karanika-Murray & Biron 2015). Daarnaast kunnen interventies persoonsgericht of organisatiegericht zijn (zie o.a. Semmer 2006; Ahola et al. 2017; Schaufeli & Enzmann 1998; Karanika-Murray & Biron 2015).

Bij persoonsgerichte interventies is de werknemer het object van verandering. Met therapie, persoonlijke begeleiding en trainingen (bijvoorbeeld in time management, assertiviteit en communicatie) worden nieuwe vaardigheden dan wel ontspanningsoefeningen aangeleerd (Awa et al. 2010: 185). Deze interventies richten zich op het vermogen (*coping*) van de deelnemers om negatieve stressoren als hoge taakeisen het hoofd te bieden (Maslach et al. 2001: 418). Bij organisatie-interventies worden aanpassingen in de organisatie of het werk zelf doorgevoerd, om de ervaren werkdruk te verminderen. Dit kan door de taakeisen te verminderen, het toevoegen van externe energiebronnen of de autonome bij (of controle in) het werk te vergroten. In de praktijk gaat het om bijvoorbeeld taakherstructurering, werkevaluatie, het toevoegen van hulpmiddelen of -bronnen (ook fysiek) en deelname aan besluitvorming (zie o.a. Awa et al. 2010).

2.4.2 Tegenstelling wetenschappelijke kennis en praktijk

Meta-analyses geven tegenstrijdige resultaten over de effectiviteit van verschillende interventiestrategieën (zie o.a. Ahola et al. 2017 & Awa et al. 2010). Doulougeri, Georganta & Montgomery (2016) noemen een gebrek aan consensus over de definitie en beoordeling van burn-out als voornaamste oorzaak van de grotere heterogeniteit aan onderzoeksgegevens; ook dragen dubbelzinnige formuleringen over de oorzaken van burn-out hieraan bij (zie hiervoor ook de tweede paragraaf van dit hoofdstuk). Deze factoren kunnen worden herleid op de relatief jonge onderzoekstraditie van fenomeen.

De tegenstellingen in het debat staan een effectieve aanpak van het probleem in de weg. Steun en betrokkenheid van verschillende belanghebbenden, met als belangrijkste werkgevers en werknemers(organisaties) bij interventies wordt namelijk essentieel genoemd voor succes (Karanika-Murray & Biron 2015: 56). Zichtbare inzet van hogere managementlagen door het gehele proces wordt zelfs cruciaal genoemd (ibid.: 55; Semmer 2006: 525), omdat zij toegang kunnen verzekeren tot de benodigde hulpbronnen en conflicterende prioriteren of belangen neutraliseren (Giga et al. 2003 & Jordan et al. 2003, in Karanika-Murray & Biron 2015: 55).

Wel is er consensus over dat burn-out niet het resultaat is van een genetische aanleg voor ‘gemopper’ of algemene zwakte. Uitputting wordt volgens Maslach & Leiter (1997: 34) niet veroorzaakt door een gebrek aan karakter, het is een beroepsprobleem waarbij de oorzaak in het werk zelf ligt. Toch zijn vooral persoonsgerichte interventies populair. Dit type wordt breed toegepast omdat veranderingen op individueel niveau goedkoper en eenvoudiger te implementeren en evalueren zijn (Semmer 2011, in Karanika-Murray & Biron 2015: 2), wat wordt bevestigd door diverse meta-analyses (zie

o.a. Ahola et al. 2017 & Awa et al. 2010). Dit wordt door o.a. Semmer (2006), Ahola et al. (2017) en Maslach & Leiter (1997) opvallend en onterecht genoemd. Onder meer Awa et al. (2010) hebben immers al laten zien dat persoonsgerichte interventies een beperkt langetermijneffect hebben. Ook is het minder waarschijnlijk dat ze een effect hebben op de uitkomsten van de organisatie (Karanika-Murray & Biron 2015: 2).

Toch zijn organisatieveranderingen minder aantrekkelijk omdat deze interventies veel complexer en daarom moeilijker te implementeren zijn. Het vereist een aanzienlijk grotere investering van tijd, inzet en geld dan het geval is bij persoonsgerichte interventies (Maslach et al. 2001: 420; Karanika-Murray & Biron 2015: 2). Hoewel in de praktijk vaak een combinatie van de twee typen voorkomt, is de werknemer doorgaans in grotere mate het object van verandering dan de organisatie of de manier van werken (zie o.a. de meta-analyses van Ahola et al. 2017 en Awa et al. 2010). Maslach & Leiter (1997) stellen dat, hoewel er zeker een rol is voor het individu, het oplossen niet de verantwoordelijkheid van de werknemer alleen moet zijn.

2.5 Conclusie

In de arbeidsorganisatie staan volgens ‘model Van Hoof’ (2007) werkgever en werknemer ‘tegenover elkaar’, maar moet binnen een kader van wederzijdse afhankelijkheid en tegengestelde belangen worden samengewerkt. De dynamiek tussen werkgever en werknemer wordt op het collectieve niveau van het domein van arbeidsverhoudingen, door vakbonden en werkgeversorganisaties, aan bepaalde regels verbonden. De marxistische klassentegenstelling helpt volgens Montessanto Montessori et al. (2012) om de essentie van het complexe volledige geïnstitutionaliseerde domein van arbeidsverhoudingen volgens de brede definitie van Dunlop (1958, in Vanroelen et al. 2017) inzichtelijk weer te geven. De veldtheorie van Bourdieu (1991) kan deze dichotome en soms simplistische weergave nuanceren; de de structuur van het veld laat wel het bestaan van een hiërarchische gezagsrelatie zien, waarbij werkgevers een hoger aanzien genieten dan werknemers. Dit kan volgens de theorie van Bourdieu (geciteerd in Montessanto Montessori et al. 2012) het autonoom handelen van werknemers beïnvloeden.

Macro-ontwikkelingen, met globalisering en economisch-conjuncturele schommelingen als duidelijkste, kunnen volgens Houtman et al. (2017) zorgen voor veranderingen in onder meer arbeidsomstandigheden en arbozorg. Smulders & Van den Bossche (2016) en TNO (2019) laten zien dat hier in Nederland vanaf 2007 sprake van is wegens een algemene stijging van de werkdruk door toenemende taakeisen en een daling van de autonomie. Bij langdurige blootstelling kan dit bij werknemers leiden tot burn-out. Voortschrijdend wetenschappelijk inzicht over dit syndroom, met de invloedrijke definitie van Maslach (1982) als basis, geeft drie kenmerken van de definitie van burn-out: de kenmerken bij de persoon, de effecten, en de koppeling met werk. De oorzaken van burn-out moeten volgens Maslach & Leiter (1997) hoofdzakelijk in het werk worden gezocht; ook speelt de manier waarop werknemers omgaan met stressoren in het werk een rol. Modellen als het *JD-R model* van Schaufeli & Bakker (2004) geven de dynamiek van burn-out schematisch weer en bieden handvatten voor de behandeling van burn-out, die in arbeidsorganisaties burn-out interventies worden genoemd. Onder meer Karanika-Murray & Biron (2015) en Semmer (2006) stellen dat er persoonsgerichte of organisatie-gerichte in-

terventies bestaan, waar respectievelijk de werknemer of het werk het object van verandering is. Hoewel het effect van organisatie-gerichte interventies groter en duurzamer is, worden persoonsgerichte interventies vaker toegepast omdat deze minder complex en eenvoudiger te implementeren zijn en minder inzet en geld kosten. Opgemerkt moet worden dat er op verschillende thema's van burn-out nog dubbelzinnige onderzoeksresultaten en conclusies bestaan, die volgens Doulougeri et al. (2016) zorgen voor inzichten die voor meerdere interpretaties vatbaar zijn. Het gebrek aan consensus over onder meer de definitie en beoordeling van burn-out staat volgens Karanika-Murray & Biron (2015) en Doulougeri et al. (2016) een effectieve aanpak in de weg.

⁴ Geraadpleegd van: https://www.europa-nu.nl/id/vgh3f38wycwi/organisatie_voor_economische

⁵ Geraadpleegd van: <https://www.monitorarbeid.tno.nl/nea>, zie figuur 3.

⁶ Geraadpleegd van: Prisma woordenboek Nederlands (2013).

III: Onderzoeksvraag en deelvragen

In dit hoofdstuk worden de centrale onderzoeksvraag en deelvragen van het onderzoek geïntroduceerd. Op basis van de inzichten van onder meer Maslach (1982), Maslach & Leiter (1997), Smulders en Van den Bossche (2016) en Karanika-Murray & Biron (2015) kunnen een aantal deelonderwerpen van het debat over burn-out worden geformuleerd. Deze deelonderwerpen vormen de thema's van dit onderzoek, op basis waarvan de deelvragen zijn opgesteld.

3.1 Contextualisering hoofdvraag

Burn-out is sinds 2007 in toenemende mate een probleem. De aantrekkende economie zorgde in 2014 even voor een stabilisatie, maar sinds een aantal jaar neemt het aantal personen met burn-outklachten opnieuw toe (TNO 2019: 25). Zowel werknemers als werkgevers zien werkdruk als een belangrijk arbeidsrisico en beschouwen burn-out als een urgent probleem (ibid.: 71-72). Toch wordt er door deze partijen anders naar het probleem gekeken: werknemers geven aan dat ze harder moeten werken en tegelijkertijd minder te zeggen hebben over de inhoud van het werk⁷; werkgevers wijzen op niet-werkgerelateerde aspecten in het ontstaan van burn-outklachten⁸.

Hoewel Taris et al. (2013) schrijft dat wetenschappelijke inzichten arbeidskenmerken als hoofdzakelijke oorzaak van burn-out aanwijzen, bieden conclusies vaak nog ruimte voor interpretatie (zie conclusie theoretisch kader, Karanika-Murray & Biron 2015 en Doulougeri et al. 2016). Dit leidt ertoe dat werkgevers hun keuze voor overwegend goedkope—maar vaak ineffectieve—burn-out interventies (zie o.a. de meta-analyses van Ahola et al. 2017 & Awa et al. 2010 en Karanika-Murray & Biron 2015) kunnen verantwoorden, waarbij de werknemer het object van verandering is. Hiermee wordt de verantwoordelijkheid voor het oplossen van het probleem afgewenteld op de werknemer, wat het wetenschappelijk debat opvallend en onterecht wordt genoemd (zie o.a. Maslach & Leiter 1997). Het doel van werkgevers, gegeven de tegengestelde belangen binnen arbeidsverhoudingen, om de kosten van arbeid laag te houden (Vanroelen et al. 2017), komt mogelijk in conflict met een effectieve aanpak van burn-out.

Werkgevers zijn om deze redenen de meest relevante en interessante partij in een onderzoek naar de dynamiek van het debat over burn-out in het domein van arbeidsverhoudingen. Door onderzoek te doen naar de uitingen en praktijken van werkgevers, kan een bijdrage worden geleverd aan de wetenschappelijke inzichten over burn-out, de bewustwording voor werknemers van strategieën omtrent burn-out van werkgevers en—niet in de laatste plaats—aan de effectieve aanpak van een burn-out maatschappelijk probleem. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt daarom:

Wat zijn de opvattingen van werkgeversorganisaties over burn-out bij werknemers in Nederlandse organisaties vanaf 2014?

3.2 Introductie thema's

Uit de behandelde wetenschappelijke theorieën, onderscheidingen en bepalingen is afgeleid dat een debat over de definitie, oorzaak en interventies van burn-out ofwel als deelonderwerpen van het academische debat over burn-out kunnen worden gezien, ofwel voor meerdere interpretaties vatbaar zijn. In deze paragraaf is uitgewerkt op welke punten wetenschappelijke inzichten voor meerdere interpretaties vatbaar zijn.

3.2.1 Definitie

Voortschrijdend wetenschappelijk inzicht heeft gezorgd voor meerdere aanpassingen van de invloedrijke wetenschappelijke definitie van burn-out door Maslach (1982). Het syndroom van extreme vermoeidheid is in eerste instantie bij personen in de menselijk dienstverlenende beroepen herkend, waarin contact met anderen centraal staat (Maslach et al. 2001: 399-402), maar rond 1996 is pas de relatie met menselijk werk verdwenen (Taris et al. 2013: 242). Op basis van voortschrijdend inzicht van onder meer Karasek (1979), Maslach (1982), Warr (1990), Maslach & Leiter (1997), Demerouti et al. (2001) en Schaufeli & Bakker (2004) kan een samengestelde definitie van burn-out worden gegeven, bestaande uit drie onderdelen: de kenmerken van burn-out bij de persoon, de effecten van het syndroom en de koppeling met werk. De Nederlandse vertaling daarvan is:

Een syndroom van emotionele uitputting, verminderde betrokkenheid en verminderde persoonlijke competentie bij personen, bij langdurige blootstelling aan werkstress.

De ontwikkelingen in kennis hebben vanzelfsprekend ook geleid tot aanpassingen in modellen die de dynamiek burn-out proberen te verklaren (Taris et al. 2013: 242). Het (uitgebreide) Job Demands-Resources (JD-R)-model van Schaufeli & Bakker (2004) geeft de dynamiek over burn-out, op basis van het voortschrijdend wetenschappelijk inzicht, het beste weer. De kern van dit model is dat 1) arbeidskenmerken zoals hoge taakeisen kunnen leiden tot burn-out; 2) interne of externe energiebronnen kunnen helpen hoge taakeisen te bolwerken; maar 3) *coping* per persoon verschilt en dit ook door privéfactoren wordt bepaald. Andere modellen kunnen weliswaar bepaalde aspecten van burn-out inzichtelijk maken, maar geven een (deels) onjuiste, onvolledige of versimpelde voorstelling van zaken.

3.2.2 Oorzaken

Maatschappelijke ontwikkelingen als globalisering, technologische, demografische en economisch-conjuncturele ontwikkelingen hebben volgens Houtman et al. (2017) gezorgd voor veranderingen in arbeidskenmerken. Onder meer Maslach & Leiter (1997) stellen dan ook dat de oorzaken van burn-out hoofdzakelijk in het werk moeten worden gezocht. Onder meer TNO en CBS (geciteerd in Smulders & Van den Bossche 2016) stellen dat werknemers sinds 2007 vooral te maken hebben gehad met een stijging van de taakeisen en een daling van de autonomie. Tegelijkertijd schrijven Taris et al. (2013) in een overzichtsartikel dat de manier waarop werknemers met stressoren in het werk omgaan ook een rol speelt. Toch stellen Maslach & Leiter (1997) dat een dominante stroming in de wetenschap burn-out niet als algemene zwakte of een gebrek aan karakter ziet, maar een beroepsprobleem.

3.2.3 Interventies

Verschillende onderdelen van het academische en publieke debat over burn-out komen in het debat over burn-out interventies samen; het gebrek aan consensus over de definitie en beoordeling van burn-out zorgt volgens Doulougeri et al. (2016) bijvoorbeeld voor een grotere heterogeniteit aan onderzoeksgegevens over de effectiviteit van interventiestrategieën (zie de meta-analyses van Ahola et al. 2017 & Awa et al. 2010). Deze strategieën kunnen volgens de bundel van Karanika-Murray & Biron (2015) qua doel en object veelzijdig zijn. Interventies kunnen preventief (voor iedereen), ter bescherming van bepaalde risicogroepen en ter behandeling van werknemers die reeds met burn-out(klachten) kampen zijn. Daarnaast kan het object van interventie de persoon, de organisatie, of beide zijn (Semmer 2006).

Zowel persoonsgerichte interventies (persoonlijke coaching en training in time management, assertiviteit of communicatie) als organisatiegerichte interventies (taakherstructurering taakherstructurering, werkevaluatie, het toevoegen van hulpmiddelen of -bronnen en deelname aan besluitvorming) kunnen worden geplaatst op het JD-R-model van Schaufeli & Bakker (2004); de verschillende soorten interventies hebben daarmee al snel een wetenschappelijke basis. Dit draagt eraan bij dat goedkopere persoonsgerichte interventies vaker worden geïmplementeerd (zie o.a. Karanika-Murray & Biron 2015 en de meta-analyses van Ahola et al. 2017 & Awa et al. 2010). Het feit dat deze interventies weinig langetermijneffect hebben, lijkt geen rol te spelen.

3.3 Deelvragen

De deelonderwerpen van het academische debat betreffen de definitie, oorzaken en interventies van burn-out; deze vormen de drie thema's van dit onderzoek. De deelvragen zijn hierop gebaseerd en zijn als volgt geformuleerd:

1. ***Wat zijn de kenmerken van de definitie die werkgeversorganisaties geven van burn-out?***
2. ***Welke oorzaken noemen werkgeversorganisaties om de toename van burn-out bij werknemers verklaren?***
3. ***Wat voor soort burn-out interventies worden door werkgeversorganisaties aangedragen?***

⁷ Geraadpleegd van: <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/aantal-mensen-met-burn-outklachten-neemt-toe-we-werken-harder-en-hebben-er-minder-over-te-zeggen~b91cbd3e/>.

⁸ Geraadpleegd van: <https://www.telegraaf.nl/financieel/3378815/wet-lost-het-niet-op>.

IV. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksstrategie behandeld. Uit het ontologisch standpunt volgt allereerst dat de kwalitatieve methode de beste onderzoeksstrategie is; vervolgens wordt toegelicht hoe documenten worden verzameld door gebruik te maken van desk research en welke in- en exclusiecriteria worden gehanteerd. Daarna komt aan bod hoe, middels een kritische discoursanalyse, deze documenten vervolgens worden geanalyseerd. Tot slot wordt de eerder behandelde theorie per thema geoperationaliseerd.

4.1 Discoursanalyse

4.1.1 Ontologie

Dit onderzoek plaatst zich binnen het kritisch-emancipatorische paradigma in de sociale wetenschap. Kritische theorie maakt onderdeel uit van conflictologie; het belangrijkste alternatief voor de functionalistische benadering in het analyseren van de algemene structuur van samenlevingen (Wallace & Wolf 2006: 68). Waar functionalisten samenlevingen en instellingen zien als systemen, waarin alle delen van elkaar afhankelijk zijn en in evenwicht samenwerken, zijn conflictologen juist geïnteresseerd in de spanningen en tegenstellingen tussen groepen in samenlevingen en benadrukken de rol van macht binnen sociale relaties (ibid.: 68-69). Zij zien macht niet alleen als schaars en ongelijk verdeeld, maar zien dwang ook als integraal onderdeel ervan. Het vormt een belangrijke bron van conflict in samenlevingen; mensen hebben een aantal basisbelangen, zaken die men wil en probeert te verwerven. Door een ongelijke verdeling van middelen en macht, bestaan er zorgelijke verschillen in de mate waarin mensen hierin, ook ten koste van anderen, slagen te voorzien (ibid.: 69).

In sociaalwetenschappelijk onderzoek betekent 'kritisch' de focus op het analyseren van onrechtvaardig geachte verhoudingen in specifieke maatschappelijke contexten (of: velden) en de machtsverhoudingen waarop die gebaseerd zijn (Montessanto Montessori 2012: 50). Een ongelijke verdeling van middelen vormen machtsstructuren, die met onderzoek kunnen worden onderzocht. In dit structuralistisch onderzoek gaat het in essentie om het zoeken, blootleggen en analyseren van een netwerk van opposities, van tegenstellingen die elkaar wederzijds definiëren (ibid.: 53).

4.1.2 Kritische discoursanalyse

Door middel van kwalitatief, interpretatief en verklarend onderzoek kunnen de praktijken van macht in sociale relaties het best worden ontleend; dit staat dan ook centraal in dit onderzoek. Er wordt verondersteld dat de uitingen van werkgeversorganisaties over burn-out niet neutraal zijn, maar dat werkgevers met hun positie, praktijken en taalgebruik het beeld van burn-out en gezondheid van werknemers in de arbeidsomgeving vormen; het onderzoek gaat dan ook over de structuur van het debat over burn-out en het aandeel van werkgevers daarin.

In dit onderzoek is daarom een kritische discoursanalyse gebruikt, waarmee de discursieve structuur in het debat wordt belicht (Hajer 2006: 66-67). Discours wordt door Hajer (2006: 67) gedefinieerd als het geheel van ideeën, concepten en categorieën waarmee betekenis wordt gegeven aan sociale verschijnselen. Met een discoursanalyse is in dit onderzoek de argumentatiestructuur in geschre-

ven verklaringen onderzocht, alsook de gewoonten (praktijken) waarin de uitspraken worden gedaan (Hajer 2006: 66). Met een kritische discoursanalyse in dit onderzoek is het doel de over het algemeen verborgen ideologische en machterelateerde aspecten van schriftelijke, mondelinge of visuele informatie zichtbaar te maken (Wodak 2004 in Montesano Montessori et al. 2012: 35). Met andere woorden: hoe werkgevers via discours en discursieve praktijken de structuur van het debat over burn-out construeren en hoe deze constructies het karakter (kunnen) krijgen van vanzelfsprekendheden (Van den Berg 2004: 33).

In dit onderzoek zijn twee hoofdrichtingen van kritische discoursanalyse gecombineerd; de dialectisch-relatieve benadering van Fairclough en de discourshistorische benadering van de Weense school (zie Montesano Montessori et al. 2012: 108-113 & 114-125). Met deze varianten zijn standpunten, uitingen en praktijken van werkgevers ten aanzien van burn-out onderzocht op expliciete en impliciete structuren die macht en dominantie vertegenwoordigen. Hiermee is het niet alleen mogelijk om het werkgeversperspectief op burn-out in kaart te brengen, maar zijn ook de belangen die met het discours in stand worden gehouden zichtbaar gemaakt en onderliggende machtsstructuren blootgelegd.

4.2 Desk research: documentenanalyse

4.2.1 Brancheoverstijgende werkgeversorganisaties

Om een kritische discoursanalyse uit te kunnen voeren, is deskresearch uitgevoerd. Nederlandse brancheoverstijgende werkgeversorganisaties zijn gekozen om standpunten, uitingen en praktijken van te onderzoeken. VNO-NCW, MKB-Nederland en AWWN staan in dit onderzoek centraal; als gevestigde en landelijk erkende vertegenwoordigers en belangenbehartigers van Nederlandse werkgevers geven deze werkgeversorganisaties een representatieve, afgewogen en volledige beschrijving van de standpunten en doelstellingen van werkgevers. Hun uitingen biedt daarmee relevante data voor dit onderzoek. Andere werkgeversorganisaties als UNETO-VNI en LTO Nederland zijn niet meegenomen omdat zij een specifieke branche vertegenwoordigen.

Ondernemingsorganisatie **VNO-NCW** zet zich in voor ‘een excellent ondernemings- en vestigingsklimaat’ op nationaal en internationaal niveau en bestaat uit 155 aangesloten brancheorganisaties en ongeveer 500 ondernemingsleden van uiteenlopende grootte en uit diverse sectoren⁹. Ze werken onder één dak en delen verschillende afdelingen met **MKB-Nederland**. Zij zetten zich in voor ‘een kansrijk ondernemersklimaat’ voor het midden- en kleinbedrijf in Nederland¹⁰ (ondernemingen tot 250 werknemers) en vertegenwoordigen 170.000 leden en ruim 99% van het Nederlandse bedrijfsleven (2006)¹¹. Waar VNO-NCW zich meer richt op grotere en internationale organisaties, richt MKB-Nederland zich op kleinere Nederlandse ondernemingen. **AWWN** bestaat volledig uit individuele leden en is de grootste werkgeversorganisatie van Nederland. Het onderhandelt namens de aangesloten organisaties met vakorganisaties over arbeidsvoorwaarden en levert diensten als adviezen aan de achterban¹².

4.2.2 Representativiteit

Gesteld kan worden dat de besproken werkgeversvertegenwoordigers een representatief beeld kunnen geven van de algemene belangen van werkgevers. Opgemerkt moet worden dat het onderzoek zich focust op de werkgeversorganisaties als centrale speler in het collectieve domein van arbeidsverhou-

dingen; het poogt dus geen voorstelling te geven van de actuele praktijk in arbeidsorganisaties. Dit is belangrijk om in ogenschouw te nemen, omdat de omgang met burn-out in een willekeurige onderneming immers kan verschillen met de ideeën en standpunten van de werkgeversvertegenwoordigers. Echter, door in dit onderzoek een kritische discoursanalyse uit te voeren over de uitingen van de centrale werkgeversorganisaties, kunnen wel uitspraken worden gedaan over hoe de werkgeversvertegenwoordigers burn-out zien, waarmee hun aandeel in het debat op collectief niveau duidelijk wordt.

4.2.3 Beschrijving data

De verzamelde data bestaat uit uitingen en praktijken van de hierboven genoemde werkgeversorganisaties. Informatie specifiek over burn-out en direct aan burn-out gerelateerde onderwerpen, is in ieder geval meegenomen in de data-verzameling: werkstress; overspannen(heid). Daarnaast is ook andere uitingen, bijvoorbeeld over arbeidsomstandigheden, relevant om inzicht te verschaffen over de context van burn-out: arbeidskenmerken; autonomie' taakeisen. Onder meer digitale- en internetbronnen, offline materiaal, video's en apps zijn onderzocht in dit onderzoek. Het volgende overzicht van de verzamelde informatiebronnen kan worden gegeven:

- Uitleg over en motivering van standpunten, bijvoorbeeld *position papers*.
- Rapportages, brochures, monitors, boeken en andere periodieke of incidentele (hardcopy) publicaties en uitgaven.
- Nieuwsberichten (of persberichten) en reacties op uitingen van andere actoren in het arbeidsbestel, zoals individuele werknemers, vakbonden of politici).
- Informatievoorziening en voorlichting over arbeidsomstandigheden als kenniscentrum aan de achterban, bijvoorbeeld veranderingen in de (arbo)wet- en regelgeving.
- Tijdschriftartikelen, columns, opiniestukken en andere achtergrondinformatie, direct gelinkt aan een werkgeversorganisatie.
- Specifieke campagnes en projecten op het gebied van arbeidsomstandigheden of gezondheid in de arbeidsomgeving.
- Andere vormen van media, zoals foto's, video's, websites en apps.
- Persoonlijke informatievoorziening van werkgeversorganisaties naar aanleiding van vragen per telefoon, mail of in persoon.

4.2.4 Inclusie- & exclusiecriteria

Alleen informatie direct afkomstig van VNO-NCW, MKB-Nederland en AWWN is meegenomen in de data-verzameling; uitingen in het publieke debat of media-optredens zijn dus niet onderzocht. In de online databases van de werkgeversorganisaties zijn tussen januari 2014 en mei 2019 ruim 25.000 pagina's te raadplegen met informatie over uiteenlopende onderwerpen. In de data-verzameling zijn, afhankelijk van het thema en de onderzoeksfase, verschillende zoektermen gebruikt om tot de juiste informatiebronnen te komen. Een indicatie van het totaal aantal zoekresultaten over de onderwerpen is te geven met de volgende zoekstrategie: [*Arbeidsomstandigheden OR arbeidskenmerken OR autonomie OR taakeisen OR werkdruk OR werkstress OR "burn out"*]. Dit heeft 451 resultaten opgeleverd

die gescand zijn op hun bruikbaarheid voor het onderzoek. Vervolgens is een verdere selectie gemaakt aan de hand van drie richtlijnen:

- Opiniestukken (vaak praktijkverhalen) zijn in principe weggelaten. In dit onderzoek gaat het immers om de uitingen van werkgeversorganisaties. Dit betrof het blad *Werkgeven* van AWWN en *Forum*, het opinieblad van VNO-NCW.
- In het geval van (te) veel of dubbele berichtgeving is gekozen voor het meest uitgebreide artikel(en) over het betreffende thema. Dit heeft voornamelijk betrekking op de gedeelde uitingen van VNO-NCW en MKB-Nederland.
- Na het lezen van alle resterende resultaten zijn opnieuw uitingen uitgesloten, nadat een beter beeld is ontstaan van de patronen in de data. Specifieke uitingen kunnen in meer of mindere mate relevant zijn voor een volledige en representatieve weergave van de bevindingen.

In de analyse zijn de overgebleven uitingen meerdere keren gelezen en geanalyseerd in het coderingsprogramma *NVivo 12*. Met dit programma zijn alle bronnen, het codeboek en alle verwijzingen overzichtelijk beheerd. Het codeboek (zie bijlage B) is hiervan het uiteindelijke resultaat. Een overzicht van de informatiebronnen die in dit document zijn gebruikt om de bevindingen te presenteren, is te vinden in bijlage C.

Overzicht uitingen van werkgeversorganisaties (periode januari 2014 t/m mei 2019).

	<i>Alle uitingen</i>	<i>Zoekresultaten</i>	<i>Geanalyseerd</i>
VNO-NCW	12.125	173	29
MKB-Nederland	12.262	192	32
AWVN	1.441	86	19
<i>Totaal</i>	<i>25.828</i>	<i>451</i>	<i>80</i>

4.3 Operationalisering onderzoeksmethode

In het theoriehoofdstuk zijn de belangrijkste theorieën, begrippen, onderscheidingen en inzichten over de arbeidsverhoudingen en de dynamiek van burn-out behandeld; in dit hoofdstuk is de kwalitatieve methode van onderzoek toegelicht. De dialectisch-relatieve benadering en de discours-historische benadering (zie Montesano Montessori et al. 2012: 108-113 & 114-125) resulteert in de volgende onderzoeksstrategie, die vervolgens per thema wordt geoperationaliseerd:

De wetenschappelijke **definitie** van burn-out stelt verschijnsel gelijk aan een syndroom en beroepsziekte; het bestaat drie delen (zie o.a. Maslach 1982 & Taris et al. 2013): de kenmerken van burn-out bij de persoon, de effecten van het syndroom, en de koppeling met het werk. In de analyse van uitingen van werkgeversorganisaties is gelet de expliciete en impliciete wijze waarop werkgeversorganisaties burn-out omschrijven en mogelijk de beeldvorming proberen te beïnvloeden (framing). Indicatoren zijn de uitleg en beschrijving van het verschijnsel, de inhoudelijke behandeling van de drie facetten van de wetenschappelijke definitie en het al dan niet spreken van een beroepsziekte.

De **oorzaken** van burn-out dienen volgens voortschrijdend wetenschappelijk inzicht ‘hoofdzakelijk’ in de arbeidskenmerken te worden gezocht; privéfactoren en persoonlijke verschillen spelen in

mindere mate een rol (zie o.a. Maslach & Leiter 1997). Macro-ontwikkelingen als globalisering zijn volgens Houtman et al. (2017) van invloed op deze arbeidskenmerken. In de analyse van uitingen is gefocust op de interpretatie en uitleg van werkgeversorganisaties van deze wetenschappelijke inzichten en gelet op het legitimeren en de-legitimeren van verschillende visies van de oorzaken. Inhoudelijke behandeling van specifieke arbeidskenmerken, alsmede de door werkgevers veronderstelde invloed op de gezondheid van werknemers zijn indicatoren. Het uitgebreide JD-R-model van Schaufeli & Bakker (2004) is gebruikt om de uitspraken van de dynamiek van burn-out op juistheid te controleren.

Burn-out **interventies** hebben uiteenlopende doelen, kennen verschillende objecten van verandering (zie o.a. Semmer 2006) en hebben wisselende effecten (zie o.a. Ahola et al. 2017 & Awa et al. 2010). Interventies met overwegend minder duurzame effecten worden vaker toegepast omdat deze goedkoper zijn (Karanika-Murray & Biron 2015). In de analyse van de data op dit thema is onderzocht wat voor soort interventies werkgeversorganisaties voorstellen en waarom deze interventies nodig zijn. Hier is onder andere het JD-R-model van Schaufeli & Bakker (2004) gebruikt om na te gaan of de uitspraken een wetenschappelijke onderbouwing kennen.

⁹ Geraadpleegd van: <https://www.vno-ncw.nl/over-vno-ncw>.

¹⁰ Geraadpleegd van: <https://www.mkb.nl/over-mkb-nederland>.

¹¹ Geraadpleegd van: https://web.archive.org/web/20071119132032/http://www.mkb.nl/Het_midden-_en_klein-bedrijf.

¹² Geraadpleegd van: <https://www.awvn.nl/over-ons/>.

V. Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten per thema behandeld. Achtereenvolgens komt het werkgeversperspectief op de definitie, oorzaken en interventies van burn-out aan bod. In elk thema worden relevante uitingen van werkgeversorganisatie gepresenteerd door ze ofwel letterlijk te citeren ofwel door ze te beschrijven. Door middel van voetnoten wordt steeds verwezen naar de bron van de data (een overzicht van de gebruikte uitingen is te vinden in bijlage C). Elk thema wordt afgesloten met een deelconclusie waarin de resultaten worden geïnterpreteerd en de deelvraag wordt beantwoord.

5.1 Definitie

Inzichten over burn-out zijn voor meerdere interpretaties vatbaar. Zoals eerder beschreven, bestaat de wetenschappelijke definitie van burn-out uit drie onderdelen: de kenmerken van burn-out bij de persoon, de effecten van het syndroom en de koppeling met werk. In het eerste thema worden, naast expliciete bepalingen, ook meer impliciete beschrijvingen van burn-out van werkgeversorganisaties gepresenteerd. Deze informatie wordt samengebracht in de werkgeversdefinitie van burn-out, waarmee in de conclusie de eerste deelvraag wordt beantwoord:

Wat zijn de kenmerken van de definitie die werkgeversorganisaties geven van burn-out?

5.1.1 Eerste berichten uit 2016 en 2017

Werkgeversorganisaties schrijven pas sinds een aantal jaar over burn-out en werkstress. VNO-NCW en MKB Nederland doen dit in juni 2016 na onderzoek van de Inspectie SZW over de aanpak van werkdruk door bedrijven¹³. AWWN schrijft voor het eerst over burn-out in juni 2017 bij de publicatie van hun boek *Zin in werk*¹⁴. In het bericht van VNO-NCW en MKB wordt gereageerd op de conclusies van de Inspectie SZW die stelt dat het overgrote deel van de door de inspectie bezochte bedrijven ‘nog geen goede aanpak van de werkdruk heeft’. In dit bericht, maar ook in latere berichten van VNO-NCW of MKB Nederland wordt geen expliciete definitie van burn-out gegeven. Wel komt de dynamiek van het JR-C en ERI-model aan bod in de volgende passage uit het bericht van juni 2016:

Werkdruk is te hoog wanneer de eisen die het werk stelt aan een werknemer niet in balans zijn met de belastbaarheid van een werknemer, bijvoorbeeld wanneer een werknemer lange tijd het werk echt niet afkrijgt of de gewenste kwaliteit echt niet kan leveren en hij of zij hier zelf niets aan kan veranderen.

Het eerste bericht van AWWN over burn-out, uit maart 2017, is een aankondiging van de publicatie van het boek *Zin in werk*¹⁵, onder meer geschreven door filosoof en voormalig denker des vaderlands, René Gude. In het eerste hoofdstuk van het boek wordt burn-out omschreven als ‘zingevingsprobleem’. Later in het boek wordt burn-out verder geassocieerd met zingeving, in de volgende passage:

Burn-out is een extreme vorm van het ontbreken van zin. Het heeft lang geduurd voordat burn-out werd aangemerkt als beroepsziekte. Intussen is die aandoening niet louter meer een zaak van het individu, maar ook een stevige kostenpost voor bedrijven en een erkend maatschappelijk probleem.

Hoewel de dynamiek van burn-out in *Zin in werk* niet zo uitgebreid wordt omschreven als in de wetenschappelijke definitie, komt AWWN met de omschrijving ‘beroepsziekte’ dichterbij een explicieter definitie van burn-out dan VNO-NCW en MKB-Nederland twee van de drie kenmerken van de wetenschappelijke definitie worden behandeld (de effecten en de koppeling met werk wel; persoonlijke symptomen niet). Door burn-out als ‘beroepsziekte’ te omschrijven en daarmee een directe koppeling met het werk te maken, gaat AWWN bovendien veel verder dan VNO-NCW en MKB Nederland. In een reactie¹⁶ laat een vertegenwoordiger van VNO-NCW en MKB-Nederland weten dat zij ‘daarin niet kunnen meegaan’. Een verklaring hiervoor wordt als volgt gegeven:

In het Nederlandse systeem van sociale zekerheid hebben [VNO-NCW en MKB-Nederland] bewust geen onderscheid gemaakt tussen beroepsziekten en andere ziekten. [VNO-NCW en MKB-Nederland] hebben steeds juridisch getouwtrekkerij willen voorkomen over de oorzaak van de ziekte.

VNO-NCW en MKB-Nederland noemen werkbronnen, privé-bronnen en persoonlijke bronnen als oorzaken van werkstress, overspannenheid en burn-out. Meer over de opvattingen van werkgeversorganisaties over de oorzaken van burn-out in het tweede deel van dit onderzoek, bij de behandeling van de tweede deelvraag.

5.1.2 Uitgedrukt in geld

Zoals aangetoond schrijven VNO-NCW en MKB-Nederland niet direct over burn-out als syndroom, noch over de symptomen of kenmerken bij personen met een burn-out, zoals wel het geval is bij wetenschappelijke definities als die van Maslach. De focus in de berichtgeving van werkgeversorganisaties ligt op de ‘grote gevolgen’ van burn-out voor werkgevers: waar de beschrijving van de kenmerken van burn-out bij de persoon beperkt blijft tot ‘[psychische] klachten en verzuim’¹⁷, worden de gevolgen voor werkgevers uitgebreider beschreven door verzuimcijfers, minder productiviteit en ontevreden klanten te noemen. Deze gevolgen worden vervolgens uitgedrukt in geld¹⁸, waarmee de omvang en significantie van het probleem wordt benadrukt. AWWN legt ook de nadruk op de kosten en productiviteitsverlies; bij de introductie van het boek *Zin in werk*¹⁹, wordt de omvang van het probleem uitgedrukt in geld:

In 2014 bedroegen de kosten van aan werkstress gerelateerd verzuim (waaronder burn-out) zo’n € 1,8 miljard.

5.1.3 Duurzame inzetbaarheid: 'een containerbegrip'

In berichtgeving rondom de publicatie van het boek *Zin in werk*, geeft AWWN een ruimere contextua-
lisering van burn-out door zingeving in de arbeidsomgeving 'een van de pijlers van duurzame inzet-
baarheid' te noemen. Ook VNO-NCW en MKB-Nederland gebruiken deze term²⁰; zij noemen het
'momenteel een van de belangrijkste HR-onderwerpen in bedrijven'. Het wordt als volgt beschreven:

*[...] werk maken van de gezondheid, betrokkenheid en ontwikkeling van hun me-
dewerkers [...]. Het zorgt voor meer werkplezier, minder ziekteverzuim en een ho-
gere arbeidsproductiviteit [...]. Tegelijkertijd vragen economische en technologi-
sche ontwikkelingen wendbaarheid van organisaties. Werkgevers en werknemers
die ervoor zorgen dat ze fit blijven voor het steeds sneller veranderende werk, zijn
op weg naar duurzame inzetbaarheid.* ²¹

Bij duurzame inzetbaarheid gaat het om fit blijven en inspelen op veranderingen. Abstracter be-
tekent duurzame inzetbaarheid de huidige en toekomstige geschiktheid van de werknemer voor het
werk en de aansluiting van het arbeidsvermogen van de werknemer op de arbeidsplaats in de arbeids-
organisatie. De facto gaat het om de aansluiting van de werknemer op het totaalaanbod op de arbeids-
markt in algemene zin, omdat het volgens werkgevers niet noodzakelijkerwijs betekent dat werknem-
ers bij dezelfde organisatie blijven als zij niet meer bij een functie passen, ongeacht of de functie of
de medewerker verandert²². In de praktijk wordt duurzame inzetbaarheid gebruikt voor het gezond,
ontwikkeld en werkend houden van werknemers ter verbetering van hun huidige en toekomstige ar-
beidsmarktpositie. Als HR-thema gaat het dan ook om de duurzame inzetbaarheid *van arbeid*.

Het begrip kent een dubbele betekenis, omdat het concept voor werkgevers een ander doel heeft
dan voor werknemers. Bij *werkgevers* gaat het om het waarborgen van continuïteit in de productiviteit,
waarbij de gezondheid van werknemers een vereiste is. Voor *werknemers* draait duurzame inzetbaar-
heid om de 'toverwoorden'²³ 'verantwoordelijkheid', 'eigenaarschap' en 'regie' over de huidige en
toekomstige inzetbaarheid, of carrière; de eigen gezondheid van werknemers is hier onderdeel van.
Zowel werkgevers als werknemers kunnen 'investeren' in duurzame inzetbaarheid, maar de vorm van
deze investeringen is afhankelijk van het doel en wie daar de verantwoordelijkheid voor draagt. In het
gebruik van deze term draait het vooral om het waarborgen van productiviteit van werknemers en de
waarde die arbeid toevoegt aan het productieproces of dienstverlening en wordt burn-out doorgaans als
een beperking van de duurzame inzetbaarheid gezien:

*Werknemers die lekkerder in hun vel zitten, hebben meer plezier in hun werk, pres-
teren beter en zijn langer inzetbaar. Kortom: ze zijn duurzaam inzetbaar.* ²⁴

*Duurzame inzetbaarheid vergt vaak ander gedrag. Onmisbaar voor een succesvolle
gedragsverandering zijn eigenaarschap en het vermogen om zelf de regie te nemen.
[...] Voor duurzame inzetbaarheid is het psychologisch eigenaarschap van belang.
Hier gaat het om verantwoordelijkheid voelen.* ²⁵

Er wordt ook kritiek geuit op het gebruik van de term. In een blog van AWWN²⁶ wordt duurzame inzetbaarheid een ‘jeukwoord’ en ‘containerbegrip’ genoemd. In berichten wordt de term vaak gebruikt en is niet altijd duidelijk wat wordt bedoeld als ‘er wordt ingezet op duurzame inzetbaarheid’²⁷. AWWN: ‘Het is onduidelijk wat ermee wordt bedoeld. Initiatieven komen maar moeilijk van de grond. Het is kostbaar, te moeilijk of medewerkers willen niet’. Om duurzame inzetbaarheid succesvol te maken, moet het ‘concreet’ gemaakt worden. Hoewel het artikel weliswaar kritiek geeft op de term, worden er tips gegeven om projecten juist wel ‘van de grond te krijgen’; de positionering van duurzame inzetbaarheid in organisaties wordt door de werkgeversorganisaties niet ter discussie gesteld. Bij de volgende thema’s over de oorzaken en interventies van burn-out komt de term duurzame inzetbaarheid en de rol voor werkgever en werknemer opnieuw aan bod.

5.1.4 Conclusie en beantwoording deelvraag

Werkgeversorganisaties geven in hun uitingen geen directe definitie van burn-out; het is dus onduidelijk wat zij er precies onder verstaan. De omschrijving ‘zingevingprobleem’ van AWWN komt wel dicht bij een omschrijving van de kenmerken; ook schrijven zij over burn als ‘beroepsziekte’. In andere praktijken komen deze proposities minder terug. Er is vooral aandacht voor de gevolgen van het probleem voor werkgevers. Gevolgen als productiviteitsverlies en verzuim worden uitgedrukt in geld, waarmee werkgevers een sterke focus hebben in de omgang met het probleem. Bij alle werkgeversorganisaties wordt burn-out in de context van ‘duurzame inzetbaarheid’ benaderd. Met duurzame inzetbaarheid (van arbeid) wordt de geschiktheid van werknemers voor het verrichten van arbeid bedoeld, waarmee het niet alleen de gezondheid, maar ook de verantwoordelijkheid voor de eigen carrière van werkenden omvat.

Concluderend komt de inhoudelijk behandeling van de delen van de wetenschappelijke definitie (persoonlijke kenmerken, effecten en koppeling met werk) maar beperkt aan bod. Door expliciete en impliciete omschrijvingen van burn-out van werkgeversorganisaties samen te voegen, kan een werkgeversdefinitie van burn-out worden gegeven. Hiermee kan de eerste deelvraag worden beantwoord:

Een verschijnsel van het ontbreken van zin in het werk, waardoor competentieverlies optreedt en de duurzame inzetbaarheid wordt aangetast, bij personen met werk-, privé- en persoonlijke problemen.

5.2 Oorzaken

Volgens werknemers moet er steeds harder worden gewerkt en hebben ze minder te zeggen hebben over de arbeidsinhoud²⁸. In de afgelopen tien jaar hebben werknemers vooral te maken gehad met een stijging van de taakeisen en een daling van de autonomie, wat in de literatuur als hoofdzakelijke oorzaak van de toename van burn-out wordt genoemd. Welke factoren werkgeversorganisaties als voornaamste oorzaak zien van (de stijging van) burn-out, wordt met de volgende deelvraag onderzocht:

Welke oorzaken noemen werkgevers om de toename van burn-out bij werknemers verklaren?

5.2.1 Nadruk op privé- en persoonlijke bronnen

Werkgeversorganisaties benadrukken in diverse uitingen de rol van vooral niet-werkgerelateerde factoren in het ontstaan van werkstress. Werkgeversorganisaties, met name VNO-NCW en MKB-Nederland, reageren regelmatig op publicaties van andere partijen die werkfactoren aanwijzen in het ontstaan van burn-out. Bijvoorbeeld na de publicatie van de eerder behandelde *Arbobalans 2018*, in januari 2019. De onderzoekers van TNO concluderen in het rapport dat de gestegen taakeisen en gedaalde autonomie bijdragen van de toename van burn-out. VNO-NCW en MKB-Nederland reageren:

[...] Toch is het belangrijk om te realiseren dat niet alle klachten aan het werk kunnen worden toegeschreven [...]. Zo kan burn-out een gevolg zijn van een opeenstapeling van problemen die zich deels afspelen in de privésfeer. ²⁹

In juli 2018, na de publicatie van een essay van de Raad voor Volksgezondheid en Samenleving (RVS)³⁰ over hun onderzoek naar de oorzaken van de groeiende burn-outklachten en stressgerelateerde ziekten, reageren VNO-NCW en MKB-Nederland. RVS omschrijft burn-out als ‘werkgerelateerd fenomeen’ en wordt de verantwoordelijkheid voor de door jongvolwassenen ervaren prestatiedruk mede aan werkgevers en ‘andere maatschappelijke actoren’ toegeschreven. Als reactie stellen VNO-NCW en MKB-Nederland dat het ‘té makkelijk en onjuist’ is om ‘alleen’ naar werkgevers te kijken bij burn-out. In hun reactie zeggen ze over de oorzaken van burn-out het volgende:

VNO-NCW en MKB-Nederland wijzen er op dat een burn-out vaak niet alleen puur werk gerelateerd is, maar een gevolg van een opeenstapeling van problemen die zich deels afspelen in de privésfeer. ³¹

De oorzaken van werkstress en burn-out dienen volgens de reacties niet ‘alleen’ in het werk te worden gezocht. Er is volgens de werkgeversorganisaties ook weinig aandacht voor de onderbelichte ‘problemen in de privésfeer’. Dit standpunt wordt verder uitgewerkt in een bericht rondom de jaarlijkse ‘Week van de Werkstress’, in november 2018³². VNO-NCW schrijft, in samenwerking met hoogleraar Willem van Rhenen, hoofd gezondheid bij arbodienst Arbo Unie, in een bericht dat er wordt gefocust op verkeerde oorzaken van werkstress. Over de oorzaken wordt geschreven:

Drie bronnen van werkstress hangen nauw met elkaar samen: werkbronnen, privé-bronnen en persoonlijke bronnen. Wie lekker in zijn vel zit en zijn thuissituatie op orde heeft, gaat ook met meer energie naar zijn werk. Andersom geldt dit ook: als gezondheid achteruit gaat of er wordt thuis veel van iemand gevraagd, dan kan hij minder ‘geven’ op zijn werk.

Werkbronnen, privé-bronnen en persoonlijke eigenschappen worden als oorzaken van werkstress gegeven. Daarnaast wordt de onderlinge invloed genoemd van privé- of persoonlijke omstandigheden op wat iemand kan ‘geven’ op het werk. De ‘vele veranderingen in de werk- en privésituatie’ bij werknemers van 25 tot 35 jaar verklaren waarom zij de grootste groep met werkstressklachten zijn. Van Rhenen: ‘een jonge ouder die zich dagelijks moet haasten om voor een bepaalde tijd bij het kin-

derdagverblijf te zijn, zal gauw stress krijgen'. Privéfactoren hebben via deze beredenering invloed op de interne energiebronnen en de mate waarin de werknemer de taakeisen het hoofd kan bieden: de *co-ping* neemt door privé-bronnen af. Hiermee leggen werkgevers de nadruk op privé-bronnen en de invloed daarvan op persoonlijke factoren. Werkbronnen verklaren, volgens deze lezing, maar beperkt het ontstaan van werkstress en de dynamiek van burn-out. VNO-NCW stelt dat de bronnen 'nauw' samenhangen, maar welke verhouding zij precies zien, blijft onduidelijk.

5.2.2 Psychosociale arbeidsbelasting en werkdruk

De vervaging van de grens tussen werk en privé is een vorm van de verruiming van werktijden. In een vlog van AWWN³³ worden de gevolgen van bereikbaarheid van werknemers buiten werktijd besproken: '*technostress*: het gevoel dat je de hele tijd 'aan' moet staan'. De video is een reactie op de voorgestelde wetgeving van PvdA-kamerlid Gijs van Dijk om het recht op onbereikbaarheid in de wet vast te leggen³⁴. De AWWN erkent dat de grens tussen werk en privé vervaagt:

Steeds meer mensen werken buiten de reguliere kantoortijden en bepalen zelf wanneer ze aan de slag zijn. En ook de plek waar je werkt. Je kunt op kantoor werken, maar ook gewoon thuis. Het is dus steeds moeilijker om werk en privé goed van elkaar te scheiden.

AWWN stelt in de vlog dat psychosociale arbeidsbelasting 'de belangrijkste veroorzaker van verzuim' is. *Technostress* is hier ook een factor in, hoewel het gewicht ervan in twijfel wordt getrokken: 'dat lijkt te simpel want psychosociale arbeidsbelasting bestaat uit veel meer, denk aan een hoge werkdruk, gespannen werksfeer of emotioneel zwaar werk'.

5.2.3 Invloed van maatschappelijke ontwikkelingen

VNO-NCW, MKB-Nederland en AWWN publiceren gezamenlijk jaarlijks een arbeidsvoorwaardennota. In deze brochures worden maatschappelijke ontwikkelingen en uitdagingen besproken die van invloed zijn op arbeidsvoorwaarden, de arbeidsmarkt en de praktijk in arbeidsorganisaties, om 'werkenden en hun vertegenwoordigers mee te nemen in de noodzaak om op veranderingen te anticiperen'³⁵. Hiermee geeft het een beeld van de door werkgevers erkende ontwikkelingen die veranderingen van arbeidskenmerken kunnen geven. Voorbeelden uit de afgelopen jaren zijn:

De wereld is de afgelopen jaren zowel maatschappelijk als technologisch enorm veranderd. Dat brengt nieuwe uitdagingen met zich mee voor ondernemingen en werkenden. ³⁶

Al veel eerder ingezette ontwikkelingen als digitalisering en internationalisering, voltrekken zich in een steeds hogere versnelling. In 2018 zullen we dan ook, juist in een open economie als de Nederlandse, nog duidelijker dan voorheen de gevolgen daarvan ervaren. ³⁷

Werk verandert, en dus is de arbeidsmarkt in beweging. Banen en functies krijgen onder druk van technologische ontwikkelingen een andere inhoud. [...] Voor de langere termijn is veranderend werk een belangrijk thema, omdat deze ontwikkeling grote gevolgen heeft voor de manier waarop werk is georganiseerd én voor de vereiste competenties van werkenden. ³⁸

Met bovenstaande passages erkennen werkgeversorganisaties dat er een verband bestaat tussen maatschappelijke ontwikkelingen en arbeidskenmerken. Vooral als gevolg van ‘in steeds hogere versnelling’ ingezette ontwikkelingen op het gebied van technologie en globalisering staat er ‘permanente druk’ op organisaties om de wendbaarheid te vergroten om op de ontwikkelingen te kunnen inspelen. In de uitspraken wordt hiermee de noodzaak van veranderingen keer op keer benadrukt, omdat het als vereist wordt geacht om als organisatie te kunnen overleven. De ‘grote gevolgen’ en ‘nieuwe uitdagingen’ die dit met zich meebrengt, betekenen voor werkenden veranderingen in arbeidsinhoud en nieuwe vereiste competenties. In de praktijk zorgt dit voor veranderingen als ‘verruiming van arbeids- en werktijden’, bijvoorbeeld een jaarurenmodel³⁹. Dit vraagt meer flexibiliteit van werknemers, omdat dit betekent dat werknemers in rustige periodes minder werken, maar in drukke periodes meer. Buiten dit voorbeeld blijft onduidelijk wat andere gevolgen voor arbeidskenmerken kunnen zijn.

In andere uitingen van VNO-NCW en MKB-Nederland kunnen wel passages worden gevonden waarin arbeidskenmerken worden besproken of zijdelings worden genoemd, bijvoorbeeld de oproep voor meer regelmogelijkheden of autonomie voor werknemers. De arbeidskenmerken worden niet genoemd als probleem in het ontstaan van burn-out, maar zijn wel onderdeel van de oplossing

[...] terwijl werkstress vaak een gevolg is van te weinig steun, te weinig autonomie of een gebrek aan competenties [...]. We zien veel effect in training van leidinggevenden om tekorten in competenties, regelruimte of hulp te herkennen. ⁴⁰

5.2.4 AAVN: ‘beroepsziekte’

In het eerste thema is al behandeld dat AAVN, in het boek *Zin in werk*, burn-out als ‘zingevingprobleem’ en ‘beroepsziekte’ definieert. Hiermee gaan zij verder dan VNO-NCW of MKB-Nederland in de erkenning van werkfactoren in het ontstaan van burn-out. Dit kan gevolgen hebben voor de aansprakelijkheid van persoonlijke gevolgen van burn-out bij medewerkers. AAVN: ‘Vooral veel moeten neemt energie weg’, dit speelt niet alleen in specifieke sectoren als het onderwijs, waar de werkdruk en het verzuim hoog is, ‘het speelt ook in het bedrijfsleven’:

Werkenden moeten zich staande zien te houden in een voortdurende stroom aan veranderingen, waarvan ze het gevoel hebben dat die ze overkomen.

In het boek *Zin in werk* wordt de ‘voortdurende stroom aan veranderingen’ en ‘veel moeten’ aangewezen als oorzaak van een ‘zingevingprobleem’ als burn-out en een ‘gebrek aan zin’: het neemt energie weg. De door AAVN gegeven oorzaken zijn als arbeidskenmerken te herkennen: hoge taakeisen, in- en externe hulp- of energiebronnen en weinig regelmogelijkheden of autonomie. Het verschil

in standpunt tussen AWWN en VNO-NCW en MKB-Nederland over de oorzaak van burn-out is ook terug te zien in de reacties op de *Arbobalans 2018*. VNO-NCW en MKB-Nederland bekritisieren de conclusies door andere, niet-werkgerelateerde factoren in het ontstaan burn-out te benadrukken. AWWN doet dit niet:⁴¹ zij reageren met tips en de aanbeveling voor een door hen ontwikkelde ‘laag-drempelige online tool’ Tiptrack, om burn-out aan te pakken (zie laatste thema).

5.2.5 Conclusie en beantwoording deelvraag

Er is geen eenduidig antwoord te geven op de vraag welke oorzaken werkgeversorganisaties als de voornaamste oorzaak van burn-out zien. VNO-NCW en MKB-Nederland stellen dat werkbronnen, privé-bronnen en persoonlijke bronnen ‘nauw met elkaar samenhangen’ in het ontstaan van werkstress. Hoewel alle werkgeversorganisaties erkennen dat macro-trends als globalisering ‘zich in een steeds hogere versnelling’ voltrekken, dit ook ‘grote gevolgen’ kan hebben voor werkenden en impliciet en expliciet ook een dalende autonomie wordt genoemd, verklaart dit volgens VNO-NCW en MKB-Nederland *niet* de toename van burn-out burn-out. Er is volgens deze werkgeversorganisaties sprake van een onderbelichte dynamiek tussen de verschillende bronnen van werkstress: privé-omstandigheden en persoonlijke kenmerken bepalen wat iemand kan ‘geven’ op het werk (d.i. *coping*). Dit is terug te zien in hun kritieken op publicaties na onderzoeken van andere partijen waarin arbeidskenmerken worden aangewezen als (hoofd)oorzaak: burn-out is volgens werkgevers óók een gevolg van ‘problemen die zich deels afspelen in de privésfeer’. De ‘vele veranderingen in de werk- en privésituatie’ van jongvolwassenen verklaren waarom er relatief veel werkstressklachten voorkomen bij deze groep (zie TNO 2019: 11).

AWVN verschilt daarin: het is erkentelijker dan VNO-NCW en MKB-Nederland over de rol van arbeidskenmerken in het ontstaan van burn-out. Zij noemen burn-out in het boek *Zin in werk* een ‘beroepsziekte’ en stellen niet alleen dat de ‘voortdurende stroom aan veranderingen’ zorgt voor ontwikkelingen in arbeidskenmerken, zoals hoge(re) taakeisen en een daling van autonomie, maar geven ook toe dat dit van invloed is op het ontstaan van burn-out: werknemers weten niet hoe ze hiermee om moeten gaan, wat tot het ‘zingevingsprobleem’ burn-out kan leiden. Hiermee lijkt AWWN fundamenteel af te wijken van de boodschap in de uitingen van VNO-NCW en MKB-Nederland.

5.3 Interventies

De te nemen maatregelen ter behandeling van stress en burn-out kunnen volgens Karanika-Murray & Biron (2015) worden verdeeld in persoonsgerichte interventies en organisatiegerichte interventies. De interventies die door werkgeversorganisaties worden aangedragen hangen samen met hun definitie en lezing van de oorzaken van burn-out. De visie van werkgeversorganisaties op maatregelen tegen burn-outklachten, wordt in het laatste thema behandeld met de volgende deelvraag:

Wat voor soort burn-out interventies worden door werkgeversorganisaties aangedragen?

5.3.1 Geen wet- en regelgeving, maar maatwerk

De werkgeversorganisaties zijn niet in de laatste plaats belangenbehartigers voor hun achterban. Vanuit die rol vragen zij dan ook aandacht voor de lasten van werkgevers. In een opiniestuk wordt dan ook gesteld dat er ‘te veel op het bordje van werkgevers’ ligt⁴². Hoogleraar arbeidsrecht Saskia Peters namens de werkgeversorganisaties schrijft dat goed werkgeverschap en goed werknemerschap ‘niet met elkaar in balans’ zijn. Werkgeversorganisaties zien dan ook niets in extra wet- en regelgeving op het gebied van arbeidsomstandigheden⁴³; (strengere) naleving van de bestaande arbowet, zoals het opleggen van boetes is ook ‘ongewenst’^{44, 45}. Bovendien wordt in twijfel getrokken of extra regels het werk wel veiliger maken⁴⁶. In blog van AWWN waarin het recht van onbereikbaarheid voor werknemers buiten werktijd wordt besproken, wordt betwist of de wet wel bruikbaar is door te stellen dat er geen gebruik zal worden gemaakt van dit recht door de vraag te stellen: ‘kan de werknemer die keuze wel goed maken of voelt hij zich verplicht om te reageren?’

Specifieke onderwerpen op het gebied van arbeidsomstandigheden, waarvoor met wet- en regelgeving een uitkomst wordt gezocht, is volgens AWWN ‘een zaak van werkgevers en werknemers’⁴⁷. Alleen wetsvoorstellen en -wijzigingen die als doel hebben ‘de betrokkenheid van werkgevers en werknemers te versterken bij het vormgeven van arbeidsomstandigheden in het bedrijf’ kunnen op steun rekenen⁴⁸. De werkgeversorganisaties benadrukken dat elke organisatie en persoon verschillend is en benadrukken dat niet wet- en regelgeving, maar maatwerk daarvoor de best oplossing biedt:

[VNO-NCW en MKB-Nederland] zien in het maken van goede persoonlijke afspraken een betere oplossing dan via een generieke wet. ‘Elke werknemer heeft namelijk eigen behoeften’. ⁴⁹

Wat betreft de vorm moet het vooral simpeler en duidelijker waarbij meer ruimte wordt gelaten aan maatwerk op de werkvloer. ⁵⁰

Werkgeversorganisaties vinden het ‘veel belangrijker’ dat arbeidsrisico’s tussen werkgevers en vakbonden per sector worden besproken⁵¹, zodat ‘adequate oplossingen’ en ‘individueel maatwerk’ van arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden met ‘goede persoonlijke afspraken’ op organisatieniveau vorm kan krijgen⁵². Er zijn immers veel verschillen tussen organisaties en ‘elke werknemer heeft eigen behoeften’, stellen werkgevers⁵³.

5.3.2 Dialoog en gezamenlijke verantwoordelijkheid

In de onderzochte uitingen wordt herhaaldelijk onderstreept dat werkgevers en werknemers ‘een gezamenlijke verantwoordelijkheid’ hebben bij het vormgeven van afspraken omtrent arbeidsomstandigheden in organisaties of ‘investeren’ in elkaar⁵⁴. In bijna alle berichten over arbeidsomstandigheden, burn-out of andere gerelateerde onderwerpen, wordt dit benadrukt met formuleringen als:

Werkgevers en werknemers moeten samen met deskundigen aan de slag. ⁵⁵

Het gemeenschappelijk doel dat werkgevers en vakbonden nastreven [...] ‘werkgevers kunnen het niet alleen [...]. Vernieuwen doen we samen. ⁵⁶

Volgens werkgeversorganisaties dient dat te gebeuren in ‘een permanente dialoog’ of ‘het goede gesprek’⁵⁷. In de gezamenlijke aanpak is het belangrijk dat de werknemer ‘zelf tijdig aan de bel trekt’ als er burn-outklachten optreden, ‘want dat is van de buitenkant niet altijd goed zichtbaar’⁵⁸. In deze context is het ‘net zo belangrijk’ dat de werkgever hier ‘ruimte voor geeft’ om het bespreekbaar te maken⁵⁹ als onderdeel van duurzame inzetbaarheid. Dit wordt als volgt omschreven:

Voer de dialoog [...], ofwel ‘het goede gesprek’. De constante hefboom als het gaat om duurzame inzetbaarheid. Een goede dialoog zorgt voor ervaren aandacht en waardering, verbinding en wederzijds begrip, richting, vertrouwen om zich nieuwe competenties eigen te maken, feedback en groei. ⁶⁰

5.3.3 Werkgeversverantwoordelijkheid en praktische hulpmiddelen

Bij andere deelonderwerpen wordt de zelfstandige verantwoordelijkheid van de werkgever juist onderstreept. Bijvoorbeeld door het zorgen voor goede arbeidsomstandigheden, een veilige prettige en gezonde werkplek⁶¹, goed ‘oog te hebben’ voor medewerkers⁶² en een goed zicht te hebben op de veiligheids- en gezondheidsrisico's in een organisatie⁶³. Het is aan werkgevers om de voorwaarden voor zover mogelijk te ‘faciliteren en stimuleren’⁶⁴. Wel wordt benadrukt dat de werkgever ‘in staat moet worden gesteld die verantwoordelijkheid te nemen’. Werkgevers behoeven daarbij praktische hulpmiddelen, ter voorkoming van ‘administratieve rompslomp’⁶⁵. Deze praktische hulpmiddelen worden ook actief ontwikkeld en gefaciliteerd aan organisaties door werkgeversorganisaties. Voorbeelden daarvan zijn:

Met het nieuwe hulpmiddel ‘werkdruk en ongewenst gedrag’ kunnen werkgevers zelf controleren of zij voldoen aan wet- en regelgeving op het gebied van werkdruk, ongewenste omgangsvormen en agressie en geweld. ⁶⁶

Werkdruk verminderen wordt overzichtelijker met de Wegwijzer werkdruk. TNO en sociale partners ontwikkelden samen deze wegwijzer op basis van praktijk en wetenschap. ⁶⁷

De hulpmiddelen kunnen erop gericht zijn onderwerpen als werkdruk, ongewenste omgangsvormen en zingeving bespreekbaar te maken, concreet te maken en aan de orde te stellen. Het gaat hier om bijvoorbeeld ‘dialooginstrumenten’, (kaart)spellen en vragenlijsten. De minder concreet geformuleerde instrumenten, die specifiek voor werkgevers of leidinggevenden bestemd zijn (zoals scans en rekenhulpmiddelen) stellen werkgevers in staat ‘verantwoorde investeringsbeslissingen’ te nemen ‘voor maatregelen voor duurzame inzetbaarheid’⁶⁸. Het biedt werkgevers overzicht van knelpunten in de organisatie en mogelijke oplossingen zodat een specifiek onderwerp kan worden aangepakt. Meer concrete beschrijvingen of inhoudelijke voorbeelden worden niet gegeven.

5.3.4 Eigenaarschap en bevlogenheid

Alle door werkgeversorganisaties ontwikkelde of aangedragen hulpmiddelen zijn erop gericht initiatief, eigenaarschap, verantwoordelijkheidsgevoel te stimuleren bij werknemers over aspecten van

duurzame inzetbaarheid⁶⁹. De dialoog die wordt gecreëerd met gespreksrichtlijnen⁷⁰, presentaties en spellen dragen bij een cultuur waarin bijvoorbeeld burn-outklachten worden besproken; het benadrukt de verantwoordelijkheid die werknemers volgens werkgevers zelf hebben in het tijdig signaleren van problemen⁷¹. De door AAVN ontwikkelde app *Tiptrack* is een goed voorbeeld waar diverse onderdelen van duurzame inzetbaarheid samenkomen: ⁷²

Tiptrack is een nieuwe, laagdrempelige online tool voor werkenden (zowel voor mobiel als desktop), die door AAVN is ontwikkeld. De app faciliteert werkenden om zelf de regie te voeren over de eigen duurzame inzetbaarheid. Tiptrack biedt de gebruiker inzicht in vier thema's van duurzame inzetbaarheid: werk, ontwikkeling, gezondheid en financiën.

Tiptrack zorgt dat medewerkers stressklachten of burnoutsignalen eerder herkennen. De app stimuleert hen ook om (werk)stress en de onderliggende oorzaken op tijd te bespreken met hun leidinggevende. Vervolgens kunnen het werk en de werkomstandigheden worden aangepast. Zo wordt de kans op—of herhaling van—een burn-out kleiner.

Eenzijds helpt de app burn-outklachten op tijd te signaleren en bespreekbaar te maken met leidinggevenden en aanpassingen op het werk te kunnen doorvoeren, waarmee ‘de kans op een burn-out kleiner wordt’. Het geeft werknemers eigenaarschap, verantwoordelijkheden en regelmogelijkheden; dit zijn aspecten in de dynamiek van burn-out die kunnen zorgen voor minder werkstress. Ook raakt het de mate van autonomie, dat als arbeidskenmerk een rol speelt bij burn-out. Hiermee moet het bevlogenheid stimuleren⁷³ en bijdragen aan ‘het bewerkstelligen van een bedrijfscultuur waarin inzetbaarheid dagelijkse praktijk is’. ⁷⁴

5.3.5 Conclusie en beantwoording deelvraag

Burn-outklachten ontstaan volgens werkgevers niet alleen door werkfactoren, dus zijn werkgevers ook ‘niet alleen’ verantwoordelijk voor de aanpak van burn-outklachten. Extra wet- en regelgeving of handhaving van bestaande arbowetgeving houdt volgens hen geen rekening met verschillen tussen organisaties en de uiteenlopende behoeftes van individuele werknemers; daarmee zal het zorgen voor regeldruk in plaats van voor extra veiligheid in organisaties. Maatwerk doet dit wel.

De aanpak van burn-out dient volgens werkgeversorganisaties als een gezamenlijke verantwoordelijkheid te worden gezien, iets wat herhaaldelijk wordt benadrukt. Het is een werkgeversverantwoordelijkheid om te zorgen voor randvoorwaarden waardoor burn-outklachten bespreekbaar zijn en een dialoog over als werkstress mogelijk is. Tegelijkertijd benadrukken werkgevers de verantwoordelijkheid van de werknemer om op tijd aan de bel te trekken als er problemen dreigen. Met individueel maatwerk kunnen er volgens werkgevers op organisatieniveau adequate en effectieve interventies worden getroffen om werkstress en burn-outklachten te beperken. Werkgeversorganisaties ontwikkelen, binnen de context van duurzame inzetbaarheid, praktische hulpmiddelen voor werkgevers om hen te ondersteunen; deze bestaan onder meer uit informatieve boeken, kaartspellen, dialooginstrumenten

en vragenlijsten. Een relatief nieuw fenomeen is de inzet van digitale hulpmiddelen en apps voor werknemers, zoals *Tiptrack*, waarmee de werknemer in de bijhoudt hoe deze zich voelt en meteen tips krijgt. De hulpmiddelen zijn er steeds meer op gericht werknemers te stimuleren meer verantwoorde-lijkheid en eigenaarschap te tonen voor duurzame inzetbaarheid als geheel (dus ook de toekomstige loopbaan) en nemen delen van de werkgeversverantwoordelijkheid over.

¹³ VNO-NCW (d.d. 11 juni 2016).	# 9
¹⁴ AWWN (d.d. 24 maart 2017).	# 14
¹⁵ AWWN (d.d. 28 maart 2017).	# 16
¹⁶ VNO-NCW & MKB-Nederland (d.d. 17 juni 2019).	# 35
¹⁷ VNO-NCW (d.d. 11 juni 2016).	# 9
¹⁸ MKB-Nederland (d.d. 6 november 2018).	# 25
¹⁹ AWWN (d.d. 24 maart 2017).	# 14
²⁰ VNO-NCW (d.d. 2 februari 2017).	# 13
²¹ VNO-NCW (d.d. 28 maart 2018).	# 22
²² VNO-NCW; MKB-Nederland & AWWN (d.d. december 2015).	# 5
²³ VNO-NCW (d.d. 31 mei 2019).	# 34
²⁴ VNO-NCW (d.d. 1 september 2016).	# 10
²⁵ AWWN (d.d. 27 mei 2019).	# 33
²⁶ AWWN (d.d. 31 mei 2019).	# 34
²⁷ AWWN (d.d. 28 augustus 2018).	# 24
²⁸ Geraadpleegd van: https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/aantal-mensen-met-burn-outklachten-neemt-toe-we-werken-harder-en-hebben-er-minder-over-te-zeggen~b91cbd3e/ .	
²⁹ VNO-NCW & MKB-Nederland (d.d. 31 januari 2019).	# 29
³⁰ Geraadpleegd van: https://www.raadvsv.nl/documenten/publicaties/2018/07/12/maatschappelijke-verwachtingen-en-mentale-druk-bij-jongvolwassenen .	
³¹ AWWN (d.d. 13 juli 2018).	# 23
³² VNO-NCW (d.d. 15 november 2018).	# 26
³³ AWWN (d.d. 22 november 2018).	# 27
³⁴ AWWN (d.d. 5 maart 2019).	# 31
³⁵ VNO-NCW; MKB-Nederland & AWWN (d.d. december 2018).	# 28
³⁶ VNO-NCW; MKB-Nederland & AWWN (d.d. december 2015).	# 5
³⁷ VNO-NCW; MKB-Nederland & AWWN (d.d. december 2017).	# 21
³⁸ VNO-NCW; MKB-Nederland & AWWN (d.d. december 2018).	# 28
³⁹ VNO-NCW; MKB-Nederland & AWWN (d.d. december 2014).	# 2
⁴⁰ VNO-NCW (d.d. 15 november 2018).	# 26
⁴¹ AWWN (d.d. 31 januari 2019).	# 30

42 VNO-NCW (d.d. 3 december 2015).	# 6
43 VNO-NCW (d.d. 8 april 2019).	# 32
44 VNO-NCW (d.d. 28 april 2016).	# 7
45 VNO-NCW (d.d. 4 juni 2015).	# 3
46 VNO-NCW (d.d. 3 september 2015).	# 4
47 AWWN (d.d. 22 november 2018).	# 27
48 VNO-NCW (d.d. 13 juli 2018).	# 18
49 VNO-NCW (d.d. 2 februari 2017).	# 13
50 VNO-NCW; MKB-Nederland & AWWN (d.d. december 2014).	# 2
51 VNO-NCW & MKB-Nederland (d.d. 28 april 2016).	# 7
52 VNO-NCW; MKB-Nederland & AWWN (d.d. december 2016).	# 12
53 VNO-NCW (d.d. 2 februari 2017).	# 13
54 VNO-NCW; MKB-Nederland & AWWN (d.d. december 2015).	# 5
55 VNO-NCW (d.d. 11 juni 2016).	# 9
56 VNO-NCW; MKB-Nederland & AWWN (d.d. december 2014).	# 2
57 Ibid.	# 2
58 VNO-NCW (d.d. 2 februari 2017).	# 13
59 VNO-NCW & MKB-Nederland (d.d. 31 januari 2019).	# 29
60 AWWN (d.d. 31 mei 2019).	# 34
61 VNO-NCW & MKB-Nederland (d.d. 2 mei 2016).	# 8
62 VNO-NCW (d.d. 2 februari 2017).	# 13
63 VNO-NCW & MKB-Nederland (d.d. 2 mei 2016).	# 8
64 VNO-NCW; MKB-Nederland & AWWN (d.d. december 2016).	# 12
65 VNO-NCW (d.d. 3 september 2015).	# 4
66 VNO-NCW (d.d. 11 juni 2016).	# 9
67 AWWN (20 november 2017).	# 20
68 VNO-NCW (d.d. 21 november 2016).	# 11
69 AWWN (d.d. 28 maart 2017).	# 15
70 AWWN (d.d. 22 november 2014).	# 1
71 AWWN (28 maart 2017).	# 15
72 AWWN (d.d. 21 juni 2017).	# 17
73 VNO-NCW (d.d. 9 november 2017).	# 19
74 VNO-NCW; MKB-Nederland & AWWN (d.d. december 2014).	# 2

VI. Conclusie

In de wetenschappelijke literatuur over burn-out komen soms dubbelzinnige onderzoeksresultaten naar voren (zie o.a. Maslach 1982; Maslach & Leiter 1997; Smulders en Van den Bossche 2016; Karanika-Murray & Biron 2015). In het domein van arbeidsverhoudingen heeft dit tot een debat geleid over de definitie, oorzaken en interventies van burn-out. Om helderheid te verschaffen in het aandeel van werkgevers in dit debat, is in dit onderzoek gezocht naar een antwoord op de centrale vraag:

Wat zijn de opvattingen van werkgeversorganisaties over burn-out bij werknemers in Nederlandse organisaties vanaf 2014?

Uit de resultaten is gebleken burn-out binnen het HR-thema ‘duurzame inzetbaarheid’ dient te worden geplaatst. Abstract gezien betekent dit de huidige én toekomstige aansluiting van de werknemer op de arbeidsplaats in de arbeidsorganisatie (of zelfs breder: de arbeidsmarkt als geheel). In de praktijk betekent het een continu streven naar gezonde, ontwikkelde en inzetbare werknemers. Naast burn-out kent het concept duurzame inzetbaarheid dus nog meer thema's, waardoor critici stellen dat de term is uitgegroeid tot een ‘containerbegrip’ en het soms onduidelijk is wat er wordt bedoeld. Overspannenheid en burn-out beperken de duurzame inzetbaarheid en zijn verantwoordelijk voor veel verzuim en productiviteitsverlies, die in de regel in kosten voor werkgevers worden uitgedrukt.

Een combinatie van werkbronnen, privé-bronnen en persoonlijke bronnen veroorzaken volgens werkgevers werkstress, overspannenheid en burn-out. Door maatschappelijke ontwikkelingen als globalisering staan organisaties onder druk veranderingen door te voeren om te kunnen blijven voortbestaan, die uiteindelijk invloed hebben op de arbeidskenmerken. Deze verklaren de toename van burn-out echter niet; werkgevers benadrukken juist de dynamiek tussen de verschillende bronnen van werkstress. Door privéfactoren neemt de *coping* van werknemers af; de vele veranderingen in de werk- en privésituatie bij jongeren is volgens hen dan ook de voornaamste oorzaak van de toename van burn-out, dat vooral onder die groep te zien is.

Werkgevers betwisten de effectiviteit van strengere wet- en regelgeving op het gebied van arbeidsomstandigheden; zij sporen juist aan tot maatwerk op individueel niveau. Burn-out in arbeidsorganisaties is volgens werkgevers bovendien een zaak tussen de werkgever en werknemer; hier dienen zij gezamenlijk de verantwoordelijkheid voor te nemen. De werkgever moet burn-outklachten bespreekbaar maken en werkgevers moeten op tijd aan de bel trekken. Hulpmiddelen die in het kader van duurzame inzetbaarheid worden ingezet zijn erop gericht dat werknemers steeds meer het initiatief nemen, waarmee de werkgeversrol wordt verkleind. Hiermee wordt de werkgeversverantwoordelijkheid voor gezondheid in de arbeidsomgeving uitgedaald.

VII. Discussie

In dit onderzoek is een kritische discoursanalyse uitgevoerd als kwalitatieve onderzoeksmethode, om het werkgeversperspectief op burn-out in kaart te brengen; hierbij hebben de uitspraken van de Nederlandse branche-overstijgende werkgeversorganisaties VNO-NCW, MKB-Nederland en AWWN centraal gestaan. Door alle in online-archieven te vinden uitingen van werkgeversorganisaties over werkdruk, werkstress, overspannenheid, burn-out en andere gerelateerde thema's te analyseren, is inzicht verkregen in het perspectief van werkgevers op de definitie, oorzaken en interventies van burn-out. Om daarnaast te kunnen begrijpen wat de opvatting is van werkgevers over de verantwoordelijkheid van burn-out, is ook de bredere context van het debat onderzocht. De inbedding van het concept 'duurzame inzetbaarheid' is daarvan het resultaat.

In dit discussiehoofdstuk worden de conclusies uit het vorig hoofdstuk uitvoeriger besproken en geïnterpreteerd door de samenhang van de onderzoeksresultaten en conclusies met de literatuur te bespreken. De inzichten zijn zowel gebaseerd op wetenschappelijke inzichten als op het gezonde verstand. Tot slot worden de bevindingen en beperkingen van het onderzoek besproken en aanknopingspunten voor vervolgonderzoek gegeven.

7.1 Interpretatie

In dit onderdeel worden de conclusies verder besproken door patronen en strategieën bij werkgeversorganisaties in hun omgang met burn-out te interpreteren. Door deze te voorzien van een kritische onderwerping wordt de samenhang weergegeven, van aan de ene kant de standpunten en het beleid van werkgevers(organisaties), met aan de andere kant de belangrijkste theorieën, onderscheidingen en inzichten over burn-out uit de behandelde literatuur. Ook wordt stilgestaan bij mogelijke verklaringen, oorzaken en effecten van het beleid. Allereerst worden vijf kenmerken uit de uitingen van werkgeversorganisaties besproken, die gezamenlijk de 'communicatiestrategie' van werkgeversorganisaties weergeven zoals gepresenteerd in dit onderzoek. Vervolgens wordt duiding gegeven aan het eerder genoemde verschil in standpunten tussen de werkgeversorganisaties. Tot slot wordt het vraagstuk van de verantwoordelijkheid van burn-out besproken, binnen het overkoepelende thema van 'duurzame inzetbaarheid'. Daarbij wordt in het bijzonder stilgestaan bij de (mogelijk onbedoelde of onvoorziene) gevolgen van de burn-out interventiestrategie voor werkgever en werknemer in de arbeidsomgeving.

7.2.1 De 'communicatiestrategie'

Uit het onderzoek is gebleken dat er patronen zijn te herkennen in de momenten en manieren waarop werkgevers zich uiten over burn-out of aan burn-out gerelateerde onderwerpen. Op basis van alle onderzochte uitingen kunnen vijf kenmerken worden geformuleerd, die gezamenlijk 'de communicatiestrategie' van werkgeversorganisaties kunnen voorstellen.

Allereerst de verdeling van uitspraken over de thema's: in het onderzoek is gebleken dat op sommige thema's **weinig directe uitspraken** van werkgeversorganisaties vindbaar zijn. Hoewel dit risico inherent is aan het type onderzoek (desk research), is een gebrek aan initiatief en (dus) een gebrek aan informatie over bijvoorbeeld een expliciete definitie van burn-out op zichzelf ook betekenis-

vol. Het gebrek aan informatie op sommige aspecten typeert de houding van werkgeversorganisaties ten opzichte van het probleem; het fenomeen lijkt zo veel mogelijk vermeden te worden. Tegelijkertijd is het opmerkelijk dat er relatief veel wordt geschreven over de aanpak van werkstress bij werknemers; er wordt door werkgevers veel inspanning verricht om de oplossingen naar hun hand te zetten. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de gekozen aanpak de financiële belangen van werkgevers raken; afhankelijk van het subject van verandering, kunnen interventies immers veel tijd, energie en (daarmee) geld kosten (zie paragraaf 2.4 voor het verschil tussen organisatiegerichte en persoonsgerichte interventies). Deze ongelijke verdeling van data en inspanning laat een strategische afweging zien van werkgevers: het is immers aannemelijk dat het eenvoudiger en effectiever is een decentraal debat over de strategie van de aanpak van burn-out te beïnvloeden dan tegen steeds hardere wetenschappelijke kennis in te gaan over de definitie en dynamiek van burn-out. Het is echter de vraag of deze strategie van werkgeversorganisaties lang houdbaar is; het is denkbaar dat voortschrijdend wetenschappelijk inzicht in burn-out, politieke acceptatie en inbedding van deze kennis in verscherpte arbowetgeving, de inspanningen van werkgevers op termijn inhaalt.

Ten tweede is er vooral aandacht voor de gevolgen van burn-out, waarbij de werkgeversorganisaties het fenomeen **framen als verzuim- en productiviteitsprobleem**. Daarbij zijn voornamelijk de gepaarde kosten een probleem, omdat burn-out in de meeste gevallen wordt uitgedrukt in geld. Hoewel er dus opvallend weinig expliciet of direct wordt geschreven over burn-out als syndroom en er maar beperkt informatie is over een werkgeversdefinitie, zegt de typering van burn-out als kostenpost en de omschrijving van aan burn-out, gerelateerde thema's, zoals werkdruk, werkstress en arbeidsomstandigheden, indirect wel veel over hoe werkgevers burn-out zien. In eerste instantie lijkt het wellicht niet gek dat werkgeversorganisaties burn-out doorgaans als kostenpost omschrijven; bijna alle berichten worden geschreven voor hun achterban (werkgevers), ofwel zijn bedoeld om invloed op beleidsmakers uit te oefenen. Het is echter wel opvallend dat burn-out de meeste gevallen wordt uitgedrukt in de kosten van verzuim en productiviteitsverlies. Er wordt vrijwel geen aandacht besteed aan de ervaring van individuele werknemers, noch worden de persoonlijke gevolgen voor mensen met burn-out in overweging genomen. Het sociale aspect is ondergeschikt aan het economische aspect, wat burn-out ontmenselijkt als een beladen en moeilijk te bespreken onderwerp.

Als derde kenmerk komt duidelijk naar voren dat werkgeversorganisaties regelmatig **reactief** zijn in hun uitingen. Net als bij het deelt thema over de definitie van het syndroom, valt ook in het debat over de oorzaken van burn-out een gebrek aan initiatief van werkgeversorganisaties op. Des te vaker reageren zij op andere partijen door suggesties, stellingen en conclusies te bekritisieren die niet in lijn zijn met hun lezing; met min of meer dezelfde set uitspraken wordt nadruk gelegd op oorzaken van burn-out buiten het werk. Hier is het problematische effect van de dubbelzinnige onderzoeksconclusies het duidelijkst zichtbaar. Door de verschillende bronnen van werkstress gezamenlijk te presenteren wordt gesuggereerd dat er sprake is van een min of meer gelijkwaardig aandeel, terwijl de literatuur werk als 'hoofdzakelijke oorzaak' aanwijst. Berichten waarin al op een vergelijkbare manier van een hoofdzakelijk verband wordt gesproken, worden beantwoord met de boodschap dat er óók privé-factoren meespelen en er dus niet gesproken kan worden van een causaal verband.

Uit onderzoek blijkt dat werkgevers verder gaan dan dat. Het vierde kenmerk is dan ook dat er mogelijk **grenzen worden overschreden** door werkgeversorganisaties van wat acceptabel is, waardoor wetenschappelijke kennis soms onjuist wordt weergegeven. Inzichten worden zodanig verdraaid en beperkt weergegeven dat het de verbinding met de oorspronkelijke conclusie verliest. Daarnaast zijn drogredeneringen en cirkelredeneringen te herkennen in uitingen waarin werkgeversorganisaties aan de hand van de dynamiek van burn-out bespreken, waardoor de gepresenteerde maatregelen weinig wetenschappelijke grond meer hebben. Vanzelfsprekend is voorzichtigheid bij dergelijke uitspraken geboden, omdat uiteraard sprake kan zijn van slordigheidsfouten; ook is het niet in alle gevallen mogelijk om een vermeend onjuiste uitspraak te controleren of ontkrachten, omdat er in berichten niet wordt verwezen naar (mogelijk onbekende) literatuur. Wel kan worden gesteld dat werkgevers op momenten uitspraken doen die niet in lijn zijn met definities, modellen en inzichten van behandelde literatuur in dit onderzoek, terwijl deze uitingen wel duidelijke sporen ervan bevatten. Hiermee belemmeren werkgeversorganisaties een constructief en inhoudelijk debat over burn-out en worden pogingen geblokkeerd om met voortschrijdend wetenschappelijk inzicht oplossingen uit te werken. Zonder een actieve overheid als ‘scheidsrechter’ (zie paragraaf 2.1 voor de verschillende actoren in de arena van arbeidsverhoudingen) bestaat het risico dat onderhandelingen tussen werkgever en werknemer op collectief niveau tot een conflict leiden en in een impasse belanden.

Tot slot kiezen werkgeversorganisaties strategische momenten uit om juist een volledig andere, welwillende en inschikkelijke kant te laten zien; dit kan *fairwashing of window dressing* worden genoemd. Met name rondom de jaarlijkse Week van de Werkstress in november worden thema's rondom burn-out en werkstress vrijwel kritiekloos behandeld, wordt burn-out opvallend menselijk besproken, en worden werkgevers die werkstress op een vernieuwende manier aanpakken in het zonnetje worden gezet. Het staat in contrast met overige berichtgeving in het jaar, waar juist zorgvuldig wordt gewerkt aan een beeld over burn-out waarbij de rol van het werk in het ontstaan van burn-out wordt geminimaliseerd en werkgeversverantwoordelijkheden uit de weg worden gegaan. Er is eerder sprake van een grote tegenstelling dan van een afgewogen en genuanceerde boodschap (zie ook het tweede kenmerk over de framing van burn-out) over de definitie, oorzaken en interventies van burn-out. Dergelijke zorgvuldig geplande berichten kunnen worden opgevat als een ‘charmeoffensief’ en komen eerder ongemeend over dan dat deze werkelijk bijdragen aan het beoogde doel: het bespreekbaar maken van werkstress.

Samengevat kenmerkt de burn-out-communicatiestrategie van werkgeversorganisaties zich als volgt. Werkgevers stellen zich allereerst terughoudend op; het onderwerp wordt zelden op eigen initiatief aangesneden. In de beschrijvingen die wél worden gegeven, wordt burn-out bijna alleen maar beschreven vanuit de werkgever en geframed als kostenpost. Ten derde zijn de werkgeversorganisaties voornamelijk reactief; partijen worden bekritiseerd als hun conclusies niet in een lijn met de werkgeversopvatting zijn. Inhoudelijk gezien is er niet alleen sprake van een werkgeversinterpretatie van de soms dubbelzinnige conclusies, maar worden wetenschappelijke inzichten regelmatig dusdanig verdraaid of krom uitgelegd dat deze op momenten zelfs (deels) onjuist worden weergegeven. Het vijfde en laatste punt is dat werkgeversorganisaties strategische momenten lijken te kiezen om juist een vol-

ledig andere, welwillende en inschikkelijke kant te laten zien, waarbij de normaal gesproken afgekeurde inzichten over het ontstaan van burn-out vrijwel kritiekloos worden behandeld, wat kan worden gezien als *fairwashing*.

7.1.2 *Verschillen in beleid*

Uit het onderzoek blijkt dat AAVN burn-out vrij expliciet omschrijft; ze omschrijven het niet alleen als ‘een ultieme vorm van het ontbreken van zin’, maar noemen het ook een ‘beroepsziekte’. Dit is een opmerkelijke bepaling met mogelijk verstrekkende gevolgen voor de aansprakelijkheid van werkgevers voor burn-out. VNO-NCW en MKB-Nederland gaan niet zo ver: zij geven niet zo’n uitvoerige definitie en ontkennen een direct causaal verband tussen werkfactoren en burn-out. Er lijkt dus sprake te zijn van een opmerkelijk en vrij fundamenteel verschil tussen de belangenbehartigers.

AAVN doet de uitspraken in het boek *Zin in werk*. Daarin beschrijven ze verder dat door een ‘voortdurende stroom aan veranderingen’ en ‘veel moeten’ een situatie ontstaat waarbij werknemers ‘zich geen raad meer weten’: een burn-out. Daarnaast stellen ze dat het ‘lang geduurd’ voordat het verschijnsel als ‘beroepsziekte’ is erkend. De uitwerking van het standpunt is ook terug te zien in andere uitingen van AAVN, waarbij zij publicaties die werkfactoren aanwijzen in het ontstaan van burn-out minder bekritisieren en minder nadruk wordt gelegd op niet-werkgerelateerde oorzaken van burn-out. Hiermee wordt vrij expliciet erkend dat maatschappelijke ontwikkelingen niet alleen voor veranderingen in arbeidskenmerken als hoge(re) taakeisen zorgen, maar ook dat ze een grote rol spelen in het ontstaan van burn-out; AAVN wijkt op dit punt af van de strategie om dubbelzinnige inzichten naar het belang van werkgevers uit te leggen. Dit is opmerkelijk, omdat de definitie ‘beroepsprobleem’ al als een erkenning van aansprakelijkheid van een groeiend maatschappelijk probleem kan worden gezien. Dit bepaalt mogelijk de manier waarop werkgevers in organisaties met burn-out (moeten) omgaan, maar heeft ook juridische consequenties omdat AAVN op basis van de uitspraak verantwoordelijk gehouden kan worden voor de door burn-out veroorzaakte schade bij werknemers. De uitwerking van het standpunt is ook terug te zien in andere uitingen van AAVN, waarbij zij publicaties die werkfactoren aanwijzen in het ontstaan van burn-out minder bekritisieren.

Uit het onderzoek is gebleken dat VNO-NCW en MKB-Nederland burn-out niet als een beroepsziekte ziet, ook geeft het geen (vergelijkbare) omschrijving als de typering van zingevingsprobleem door AAVN. Reacties op andere partijen die werkbronnen in het ontstaan van burn-out aanwijzen, worden door VNO-NCW en MKB-Nederland wel bekritiseerd; ook wordt in andere berichten vaker de nadruk gelegd op niet-werkgerelateerde factoren dan AAVN. In de uitingen van VNO-NCW en MKB-Nederland is daarentegen wel een groeiend besef te herkennen dat steeds meer bewijs burn-out als werkfenomeen aanwijst. Er wordt erkend dat macro-ontwikkelingen als globalisering invloed hebben op arbeidskenmerken en de manier waarop werk wordt georganiseerd. Maar, zoals eerder aangegeven, bestaat er volgens VNO-NCW en MKB-Nederland geen direct causaal verband tussen arbeidskenmerken en burn-out. Opmerkelijk genoeg zijn aangedragen interventies er wel op gericht arbeidskenmerken als een lage autonomie aan te pakken, waarmee indirect wordt erkend dat het bijdraagt aan het ontstaan van burn-out. Het eigen standpunt wordt dus tegengesproken.

Maar uit onderzoek blijkt ook dat AWWN zichzelf tegenspreekt; de erkentelijke houding ten opzichte van burn-out wordt in ieder geval niet consequent uitgedragen. Ten eerste wordt er op andere onderwerpen gerelateerd aan burn-out, ondanks het ogenschijnlijk fundamentele verschil, wel op voor burn-out cruciale punten gezamenlijk opgetrokken met VNO-NCW en MKB-Nederland (zie o.a. de jaarlijks Arbeidsvoorwaardenmonitor). Ten tweede reageert AWWN op sommige momenten juist wel uiterst kritisch op berichtgeving van andere partijen over burn-out; de kritiek op het wetsvoorstel dat het recht op onbereikbaarheid buiten werktijd voorziet, is niet in lijn met de typering ‘beroepsprobleem’. In die zelfde *vlog* wordt bovendien de eerder erkende causaliteit van arbeidskenmerken op werkstress weer ter discussie gesteld. Een derde voorbeeld kan worden gegeven in de boodschap van de door hun ontwikkelde praktische hulpmiddelen om burn-out aan te pakken: de app Tiptrack stimuleert het eigenaarschap van werknemers over de eigen duurzame inzetbaarheid. In deze interventie is de werknemer subject van verandering, waarmee deze extra wordt belast en de volgens AWWN cruciale arbeidskenmerken niet worden aangepakt.

Het is daarom maar zeer de vraag of de uitspraak van AWWN in het boek *Zin in werk is* wel waarde heeft. De werkgeversorganisatie spreekt weliswaar van een beroepsprobleem, maar voegt de daad niet bij het woord; de uitspraak kan dus niet als het algemene standpunt worden gezien. In de praktijk verschilt de boodschap AWWN dan ook weinig met het standpunt van VNO-NCW en MKB-Nederland. Daarnaast is het onduidelijk welke waarde andere partijen hebben verbonden aan de beschrijving ‘beroepsprobleem’. Binnen de kaders van dit onderzoek zijn geen aanwijzingen gevonden voor een omwenteling in het debat in het domein van collectieve arbeidsverhoudingen. Het blijft daarom aan de overheid als wetgever en ‘scheidsrechter’ om burn-out al dan niet te definiëren als beroepsprobleem.

7.1.3 Problematische afwikkeling van verantwoordelijkheden

Uit het onderzoek komt naar voren dat er een verschuiving is te zien van verantwoordelijkheden rondom burn-out en de algemene gezondheid van werkenden, van werkgevers naar werknemers; het concept duurzame inzetbaarheid speelt daarin een grote rol. Inmiddels wordt het ‘containerbegrip’ door werkgevers op veel verschillende manieren en binnen veel thema’s gebruikt. Als overkoepelend thema van burn-out worden interventies tegen werkstress in die context ontworpen, maar de afwenteling van verantwoordelijkheden omtrent burn-out brengt echter het beoogde effect van de maatregelen in het geding.

Met duurzame inzetbaarheid (van arbeid) wordt een algemene geschiktheid van werknemers voor het verrichten van arbeid bedoeld. In eerste instantie is het concept slechts een (meet)instrument voor werkgevers om de arbeidsproductiviteit te beheersen, inmiddels wordt het herhaaldeijk gebruikt voor diverse thema’s in de arbeidsomgeving, zowel in het kader van vitaliteit als daarbuiten. Tegelijkertijd is een verschuiving in het gebruik te zien: steeds vaker is duurzame inzetbaarheid een werknemersissue. Inmiddels betekent het concept een steeds grotere en abstractere verantwoordelijkheid voor de huidige persoonlijke gezondheid en inzetbaarheid, alsook het tonen van eigenaarschap voor de eigen carrière door in te spelen op toekomstige ontwikkelingen. Hoewel door werkgevers zelf ook kritiek wordt geuit op het onduidelijke gebruik van het ‘jeukwoord’, lijkt dit eerder vanuit frustratie voor

falende projecten te komen dan dat duurzame inzetbaarheid als concept in organisaties ter discussie wordt gesteld.

In de omgang met burn-out dient er volgens werkgevers een gezamenlijke verantwoordelijkheid te worden genomen door werkgever en werknemer. Middels een dialoog kunnen op maat effectieve maatregelen tegen werkstress worden getroffen, waardoor burn-out kan worden aangepakt. Werkgevers hebben daarin de verantwoordelijkheid om burn-outklachten bespreekbaar te maken, maar werknemers moeten wel op tijd aan de bel trekken. De door werkgeversorganisaties ontwikkelde hulpmiddelen, helpen de randvoorwaarden voor deze dialoog te scheppen, waarbij digitale middelen als apps steeds vaker worden ingezet. Deze zijn erop gericht initiatief, eigenaarschap en verantwoordelijkheid bij de werknemer te stimuleren, waarmee de werkgeversrol drastisch wordt verkleind en reële interacties en feitelijke verhoudingen worden weggelaten. Indien er problemen ontstaan en werknemers niet op tijd ‘aan de bel’ trekken, is dat de verantwoordelijkheid van de werknemer. Dit is problematisch.

Deze aanpak laat de arbeidsverhouding als ongelijke machtsverhouding compleet buiten beschouwing. Zoals behandeld, moet de arbeidsverhouding tussen werkgever en werknemer als een hiërarchische gezagsrelatie worden gezien, waarbij de ongelijke verdeling van verschillende vormen van kapitaal een structuur vormt die ook beperkend kan werken. Het is niet vanzelfsprekend dat werknemers zich kunnen onttrekken aan de invloed van deze structuur. Door de arbeidsverhouding onterecht als gelijkaardig te veronderstellen, wordt voorbij gegaan aan het feit dat de ongelijke verdeling van middelen het zelfstandig en rationeel handelen van een werknemer in werkelijkheid wel beïnvloedt. De *structure versus agency*-tegenstelling wordt door AAVN zelf ook aangekaart in het debat over het recht op onbereikbaarheid: de werkgeversorganisatie betwijfelt of werknemers wel ‘de juiste’ keuzes maken en gebruik zullen maken van het recht op onbereikbaarheid, omdat ze zich mogelijk verplicht voelen om te reageren. De wet zou geen effect hebben, waardoor de invoering ervan een slecht plan is, aldus AAVN. De beperkende werking van werkgevers wordt terecht aangekaart: het is te makkelijk en zelfs riskant om uit te gaan van het volledig rationele handelen van werknemers. Uitgaan van het onbegrensde initiatief van werknemers bij burn-out interventies en duurzame inzetbaarheid is daarom problematisch.

7.1.4 Psychologisering van arbeid

Uit het onderzoek blijkt dat werkgevers bij werknemers eigenaarschap, bevlogenheid en verantwoordelijkheid dienen te tonen voor diverse thema's van duurzame inzetbaarheid. Zoals beschreven, betekent dit in de praktijk een steeds grotere verantwoordelijkheid voor de eigen carrière. Persoonsgerichte interventies ter behandeling van burn-out, zoals coaching, communicatietrainingen en gesprekken over de eigen loopbaanontwikkeling, stimuleert het belang dat werknemers (zouden moeten) hechten aan persoonlijke groei. Dit is immers nodig voor de toekomstige aansluiting op de arbeidsmarkt: een werknemersverantwoordelijkheid.

Maatschappelijke ontwikkelingen als globalisering, waar organisaties wel op in *moeten* spelen om te kunnen overleven, volgen elkaar in hoog tempo op. Deze zorgen voor arbeidskenmerken in organisaties die tot een toename van werkdruk leiden, met grotere arbeidsrisico's, lasten en gezondheidsproblemen voor werkenden. Parallel, en als onderdeel van een dynamische organisatie, is een

(voorgestelde) afbouw van feitelijke bescherming van werkenden te herkennen. Met de afbouw van zorgtaken en verantwoordelijkheden van werkgevers enerzijds, en het stimuleren van eigenaarschap van de werknemer anderzijds, wordt gepoogd een nieuwe discipline, zelfcontrole en zelfcensuur bij werknemers te internaliseren. Het is niet gek dat de toename van verantwoordelijkheden voor extra werkdruk, stress en een ‘zingevingprobleem’ als burn-out zorgt.

Middels de eerder beschreven afwenteling van verantwoordelijkheden worden eventuele problemen ook automatisch en per definitie bij werknemers neergelegd; deze is zelf ook verantwoordelijk om de problemen op te lossen, door zich bijvoorbeeld assertief op te stellen in de organisatie, of op tijd aan de bel te trekken. Deze dynamiek onderstreept dan ook het door AWWN veronderstelde belang van ‘zingeving’ bij werknemers in de arbeidsomgeving: interne energiebronnen kunnen volgens diverse modellen helpen bij copingstrategieën om de negatieve stressoren te kunnen bolwerken. Gegeven deze ontwikkelingen en de processen in burn-out, zal het in de toekomst naar verwachting minder makkelijk zijn om de hoge werkdruk het hoofd te kunnen bieden zonder bevlogenheid, zingeving en aanpassingsvermogen in het werk. De toenemende maatschappelijke druk die zich via het werk bij individuen manifesteert, maakt zingeving onmisbaar voor het functioneren in een organisatie. Werkgevers verwachten initiatief, eigenaarschap, verantwoordelijkheidsgevoel, bevlogenheid, enzovoort. Als je je niet kunt vereenzelvigen met de organisatiedoelstellingen en gelooft in het werk dat je doet, kun je de druk niet meer aan en is het werk niet vol te houden.

7.2 Beperkingen en vervolgonderzoek

Dit onderzoek heeft zich gefocust op Nederlandse brancheoverstijgende werkgeversorganisaties als één van de centrale spelers binnen het collectieve domein van arbeidsverhoudingen in het arbeidsbestel. Zoals aangegeven, geeft dit onderzoek de perspectieven van deze werkgeversvertegenwoordigers weer; als erkende vertegenwoordigers en belangenbehartigers van werkgevers kunnen zij een representatief beeld geven van het werkgeversperspectief op burn-out en duurzame inzetbaarheid. Het onderzoek geeft echter geen beeld van de praktijk van arbeidsorganisaties en hoe werkgevers daadwerkelijk met burn-out omgaan. Het is belangrijk dit te beseffen, omdat dit kan verschillen met de standpunten, uitdagingen en praktijken van hun vertegenwoordigers.

Op basis hiervan, en op basis van de conclusies van dit onderzoek, kunnen de volgende aanknopingspunten voor vervolgonderzoek worden gegeven. Ten eerste kan het dus relevant zijn om te onderzoeken wat de invloed van de praktijken en uitingen van werkgeversorganisatie is, zoals aan bod is gekomen in dit onderzoek, op organisaties in de arbeidsomgeving; welke bewijzen zijn daarvoor te vinden? Ten tweede kan vanzelfsprekend het hele debat over burn-out, de (psychische) gezondheid en duurzame inzetbaarheid van werknemers worden onderzocht door ook de standpunten, uitingen en praktijken van werknemers, (hun) vakbewegingen en overwegend linkse politieke partijen in kaart te brengen. Door de praktijken van beide spelers tegenover elkaar te zetten en uitspraken van beide partijen te controleren bij vertegenwoordigers, ontstaat een holistisch en betrouwbaarder beeld van de structuur van het geïnstitutionaliseerde domein van arbeidsverhoudingen. Ten derde kan het besproken ‘fundamentele’ verschil tussen VNO-NCW en MKB-Nederland enerzijds, en AWWN anderzijds over

burn-out als ‘beroepsziekte’ nader worden onderzocht. Binnen de kaders van dit onderzoek is onvoldoende duidelijk geworden wat de (juridische) consequenties zijn van deze uitspraak voor de de structuur van het debat binnen het domein van arbeidsverhoudingen en de praktijk van arbeidsorganisaties. Vervolgonderzoek kan zich op het verschil tussen de werkgeversorganisaties en de impact focussen. Tot slot is in deze discussie de hiërarchische werkgever-werknemersrelatie en feitelijke structuur van de arbeidsverhoudingen op dit thema besproken. Deze twee factoren beperken het autonome handelen van de werknemer ten dele, waardoor niet kan worden uitgegaan van zuiver rationale beslissingen als het gaat om burn-out. Gezien de boodschap van werkgevers dat werknemers op tijd ‘aan de bel moeten trekken’ als er problemen als burn-outklachten optreden, gaan werkgevers wél uit van het onbelemmerde initiatief van werknemers. Vervolgonderzoek dat zich focust op de effectiviteit van de door werkgevers voorgestelde burn-out interventies kan empirisch bewijzen of hier sprake van is, en of het inmiddels vereiste en vanzelfsprekende initiatief van werknemers bij duurzame inzetbaarheid houdbaar is.

Nawoord

Amsterdam, 4 juli 2019

Het doel van mijn scriptie was niet om ‘gewoon maar een scriptie’ te schrijven, waarmee ik de pre-master en m’n studie kon afsluiten; ik heb het als een product gezien waarin ik al m’n interesses en ervaringen kan samenbrengen en waarmee ik écht iets kan toevoegen, zowel voor de wetenschap als voor mijn eigen ontwikkeling. Opgelucht kan ik zeggen dat dit gelukt is; het schrijven van deze scriptie heb ik als zeer leerzaam ervaren en ik ben altijd zeer tevreden gebleven met mijn keuze voor het onderwerp. Ik ben trots op het eindresultaat

Eind januari ben ik snel en productief van start gegaan, maar dat heb ik niet altijd weten vol te houden. De scriptie is op meerdere momenten tijdelijk stil komen te liggen vanwege onder meer een hoge studiebelasting van andere vakken in de laatste fase van de pre-master. Daarnaast heb ik meerdere omzwervingen gemaakt in de opzet, waardoor het schrijven van hoofdstukken plaats heeft moeten maken voor denkwerk en veel *mindmaps*. Hoewel de reis van twee weken die ik midden in de scriptieperiode heb gemaakt, weliswaar met modellen over burn-out wetenschappelijk verantwoord kan worden, heeft dit wel inherent gevolgen gehad voor mijn planning. Tegelijkertijd kan ik wel tevreden zijn met het feit dat de totale uitloop minder is dan het aantal weken dat het onderzoek, in meer of mindere mate, stil heeft gelegen.

De conclusies, inzichten, kennis die ik tijdens het schrijven de scriptie heb opgedaan vind ik zeer waardevol. Uiteraard: niet alle werkgevers zijn hetzelfde en het is belangrijk om jezelf niet te ‘verliezen’ in zwart-witdenken en overal (marxistische) klassentegenstellingen te zien, maar als (bijna) starter op de arbeidsmarkt en als ervaringsdeskundige van burn-outklachten, is de opgedane kennis over de standpunten van werkgevers over gezondheid in de werksomgeving erg nuttig. Of, zoals de socioloog Pierre Bourdieu het zou zeggen: de sociale wetenschappen als zelfverdedigingswapen.

Fiere Bonnerman

Literatuurlijst

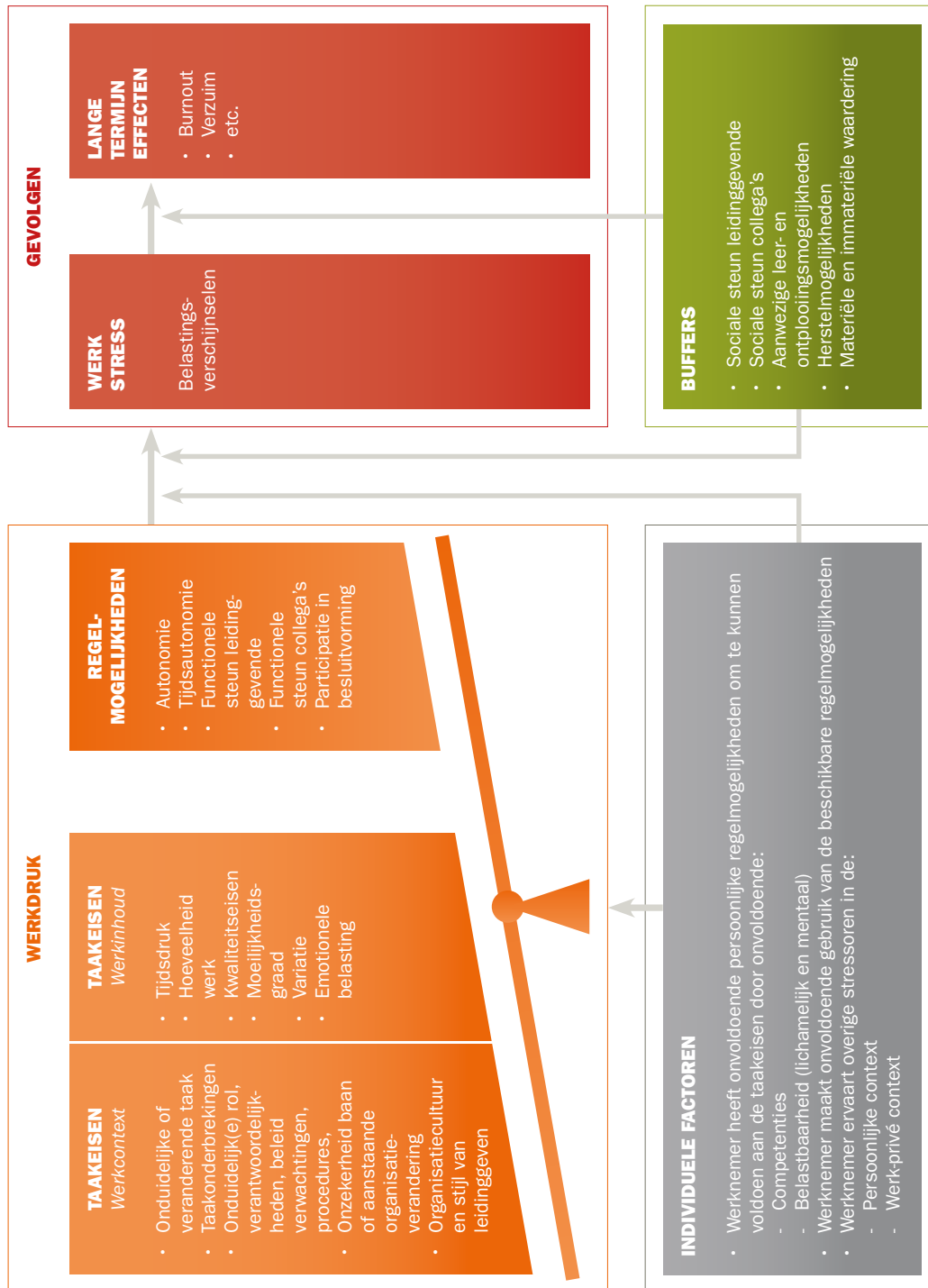
- Ahola, K.; Toppinen-Tanner, S. & Seppänen, J. (2017). Interventions to alleviate burnout symptoms and to support return to work among employees with burnout: Systematic review and meta-analysis. *Burnout Research*, 4, 1-11.
- Awa, W. L.; Plaumann, M. & Walter, U. (2010). Burnout prevention: A review of intervention programs. *Patient Education and Counseling*, 78, 184-190.
- Berg, H. van den (2004). Discoursanalyse. *KWALON*, 9(2), 29-39.
- Bourdieu, P. (1991). *Language and Symbolic Power*. Chicago: The University of Chicago press.
- Bourdieu, P. (1992). Economisch kapitaal, cultureel kapitaal, sociaal kapitaal. In D. Pels (Red.), *Opstellen over smaak, habitus en het veldbegrip* (pp. 120-141). Amsterdam: Van Genneep.
- Dierendonck, D. van; Schaufeli, W. B. & Buunk, B. P. (1998). The Evaluation of an Individual Burnout Intervention Program: The Role of Inequity and Social Support. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 392-407.
- Demerouti, E.; Bakker, A. B.; Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Doulougeri, K.; Georganta, K. & Montgomery, A. (2016). "Diagnosing" burnout among healthcare professionals: Can we find consensus?. *Cogent Medicine*, 3(1), 1-10.
- Fairclough, N. (2001). Critical discourse analysis as a method in social scientific research. In: R. Wodak & M. Meyer (Reds.), *Methods of Critical Discourse Analysis* (pp. 121-138). Thousand Oaks: Sage.
- Hajer, M. A. (2006). Doing discourse analysis: coalitions, practices, meaning. In: M. van den Brink & T. Metze (Reds.), *Words matter in policy and planning. Discourse theory and method in social sciences* (pp. 65-74). Utrecht: Netherlands Geographical Studies.
- Hockey, G. J. (1993). Cognitive-energetical control mechanisms in the management of work demands and psychological health. In A. D. Baddely & L. Weiskrantz (Reds.), *Attention, selection, awareness and control: A tribute to Donald Broadbent* (pp. 328-345). Oxford: Oxford University Press.
- Hoof, J. van (2007). *Nieuwe geluiden, oude thema's. Veertig jaar veranderingen in het arbeidsbestel*. Nijmegen: Radboud Universiteit.
- Houtman, I.; Kraan, K.; Bakhuis-Roozenboom, M. & Van den Bossche, S. (2017). Trends in arbeidsomstandigheden van werknemers in Nederland en Europa. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 33(4), 404-428.

- Jong, M. J., de (2011). Pierre Bourdieu: Veldheer van de moderne sociologie. In M. J. de Jong (Red.), *Grootmeesters van de Sociologie* (pp. 333-369). Den Haag: Boom Lemma uitgevers
- Jonge, J. de & Schaufeli, W. B. (1998). Job Characteristics and Employee Well-Being: A test of Warr's Vitamin Model in health care workers using structural equation modeling. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 387-407.
- Kalleberg, A. (2011). *Good jobs, bad jobs: the rise of polarized and precarious employment systems in the United States, 1970s to 2000s*. New York, NY: Russel Sage.
- Karanika-Murray, M. & Biron, C. (2015). Introduction - Why Do Some Interventions Derail? Deconstructing the Elements of Organizational Interventions for Stress and Well-Being. In: M. Karanika-Murray & C. Birron (Reds.), *Derailed Organizational Interventions for Stress and Well-Being* (pp. 1-15). Dordrecht: Springer.
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Karasek, R. A. & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York, NY: Basic Books.
- Maslach, C. (1982). Understanding Burnout: Definitional Issues in Analyzing a Complex Phenomenon. In W. S. Paine (Red.), *Job, Stress and Burnout: Research, Theory and Intervention Perspectives* (pp. 29-40). Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C. & Schaufeli, W. B. (1993). Historical and conceptual development of burnout. In W. B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (Reds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 1-16). New York, NY: Taylor & Francis.
- Maslach, C.; Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Montesano Montessori, N.; Schuman, H. & Lange, R. de (2012). *Kritische Discoursanalyse. De macht en kracht van taal en tekst*. Brussel: ASP.
- OESO. (2016). *How good is your job? Measuring and assessing job quality*. Parijs: OESO.
- Richter, P. & Hacker, W. (1998). *Belastung und Beanspruchung. Stress, Ermüdung und Burnout in Arbeitsleben [Workload and Strain: Stress, fatigue, and Burnout in working life]*. Heidelberg: Asgner.

- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2007). Burnout en bevlogenheid. In W. B. Schaufeli & A. B. Bakker (Reds.), *De psychologie van arbeid en gezondheid* (pp. 341-358). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B. & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: a critical analysis*. London: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W. B. & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 26(2), 182-204.
- Semmer, N. K. (2006). Job stress interventions and organization of work. *Scand J Work Environ Health*, 32(6), 515-527.
- Siegrist, J. (2000). Effort-Reward imbalance in work and health. In P. L. Perrewé & D. C. Ganster (Reds.), *Historical and current perspectives on stress and health* (pp. 261-291). Washington: JAI Press.
- Smulders, P. & Van den Bossche, S. (2016). Neergaande trend in de kwaliteit van arbeid. *Economisch Statistische Berichten*, 100(4742), 654-663.
- Smulders, P. & Van den Bossche, S. (2017). 'Good & bad jobs' in Nederland. In: CBS & TNO (Red.), *Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt* (pp. 197-215). Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Smulders, P. & Van den Bossche, S. (2018). De winnaars en verliezers van de economische crisis. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 34(2), 121-137.
- Taris, T.; Houtman, I. & Schaufeli, W. (2013). Burnout: de stand van zaken. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 29(3), 241-257.
- TNO (2019). *Arbobalans 2018. Kwaliteit van de arbeid, effecten en maatregelen in Nederland*. Leiden: TNO.
- Vanroelen, C.; Henderickx, E. & Pulignano, V. (2017). *De arena's van het arbeidsbestel. Inleiding tot de sociologie van arbeid en arbeidsverhoudingen*. Den Haag: Acco Uitgeverij.
- Wallace, R. A. & Wolf, A. (2006). *Contemporary Sociological Theory: Expanding the Classical Tradition*. Upper Saddle River: Pearson Education, Inc.
- Warr, P. B. (1990). Job Control, Job Demands, and Employee Well-Being. *Work and Stress*, 4, 285-294.

Bijlagen

A: TNO-Werkdrukmodel



B: Overzicht gebruikte uitingen (data)

#	Datum	Titel	Auteur(s)	Soort uiting
1	20-nov-14	Gespreksrichtlijnen werkstress	AWVN	Hulpmiddel (richtlijn)
2	01-dec-14	Focus op vernieuwing. Arbeidsvoorwaardennota 2015	VNO-NCW; MKB-Nederland; AWWN	Rapport
3	04-jun-15	Arboeetebeleid moet nu echt anders	VNO-NCW	Forum (opinie)
4	03-sep-15	Extra regels maken werk niet veiliger	VNO-NCW	Forum (opinie)
5	01-dec-15	Verder met vernieuwen. Arbeidsvoorwaardennota 2016	VNO-NCW; MKB-Nederland; AWWN	Rapport
6	03-dec-15	Saskia Peters: 'Er ligt teveel op het bordje van werkgevers'	VNO-NCW	Forum (opinie)
7	28-apr-16	Geen mobiele brigades arbeidsinspectie'	VNO-NCW; MKB-Nederland	Nieuws
8	02-mei-16	Week van de risico-inventarisatie en -evaluatie	VNO-NCW; MKB-Nederland	Nieuws
9	11-jul-16	Inspectie SZW: Aanpak werkdruk moet beter	VNO-NCW	Nieuws
10	01-sep-16	Gezocht: vitaalste bedrijf Zuid-Nederland	VNO-NCW	Nieuws
11	21-nov-16	Nieuw hulpmiddel toont meerwaarde van duurzame inzet medewerkers	VNO-NCW	Nieuws
12	01-dec-16	Wendbaar en duurzaam. Arbeidsvoorwaardennota 2017	VNO-NCW; MKB-Nederland; AWWN	Rapport
13	02-feb-17	Goede afspraken maken over bereikbaarheid buiten werktijd'	VNO-NCW	Nieuws
14	24-mrt-17	Zin in werk	AWVN	Hulpmiddel (boek)
15	28-mrt-17	Duurzame inzetbaarheid dichterbij brengen	AWVN	Column in "Werkgeven"
16	28-mrt-17	Zin(geving) in werk	AWVN	Nieuws (boek)
17	21-jun-17	Doe mee(r) met #Tiptrack. Stress en burn-out voorkomen	AWVN	Achtergrond en hulpmiddel
18	13-jul-17	Voorlichtingsbijeenkomst over wijzigingen Arbeidsomstandighedenwet	VNO-NCW	Agenda
19	09-nov-17	De Team Scan: voor meer bevlogen werknemers	VNO-NCW	Nieuws
20	20-nov-17	AWVN werkdruk en ongewenst gedrag	AWVN	Hulpmiddel

21	01-dec-17	Werken aan balans en innovatie. Arbeidsvoorwaardennota 2018	VNO-NCW; MKB-Nederland; AWWN	Rapport
22	28-mrt-18	Op weg naar duurzame inzetbaarheid	VNO-NCW	Website
23	13-jul-18	'Kijk niet alleen naar werkgever bij gezondheidsklachten'	VNO-NCW	Nieuws
24	28-aug-18	Afspraken minder werkdruk in 1 op 5 cao's	AWVN	Nieuws
25	06-nov-18	Oplopend psychisch verzuim grote zorg voor mkb	MKB Nederland	Nieuws
26	15-nov-18	Week van de Werkstress: Werkstress verkeerd beoordeeld en behandeld	VNO-NCW	Nieuws
27	22-nov-18	Waarom het recht op onbereikbaarheid niet in de wet moet	AWVN	Blog (vlog)
28	01-dec-18	Klaar voor veranderend werk. Arbeidsvoorwaardennota 2019	VNO-NCW; MKB-Nederland; AWWN	Rapport
29	31-jan-19	'Samen met werknemers burn-out voorkomen'	VNO-NCW; MKB-Nederland	Nieuws
30	31-jan-19	Hoe voorkom je burn-outklachten bij medewerkers?	AWVN	Nieuws
31	05-mrt-19	Recht op onbereikbaarheid: wetsvoorstel ingediend	AWVN	Blog
32	08-apr-19	'Minder regeldruk bij inventariseren en oplossen arbeidsrisico's'	VNO-NCW	Nieuws
33	27-mei-19	Eigen regie en eigenaarschap over duurzame inzetbaarheid	AWVN	Achtergrond
34	31-mei-19	Vijf manieren om duurzame inzetbaarheid wél concreet te maken	AWVN	Blog
35	17-jun-19	Reactie VNO-NCW en MKB-Nederland op mail	VNO-NCW; MKB-Nederland	Mail

NB: Alleen de informatiebronnen die zijn gebruikt in de data-presentatie staan in dit overzicht (zie paragraaf 4.2).

C: Codeboek analyse onderzoeksresultaten

<p>A. Definitie burn-out</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Juiste uitspraak 2. Onjuiste uitspraak 3. Vrije interpretatie literatuur 4. Probleem uitgedrukt in cijfers <p>B. Oorzaken burn-out</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Arbeidskenmerken 2. Grens werk-privé 3. Macro-ontwikkelingen 4. Persoonlijk of privéfactoren 5. Werk is niet het probleem <p>C. Burn-out interventies</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aansluiting werk-persoon 2. Actie werkgever 3. Bevlogenheid 4. Wet- en regelgeving 5. Maatwerk 6. Organisatie-interventie 7. Persoonsgerichte interventie 8. Praktische hulpmiddelen 	<p>D. Discours werkgeversorganisaties</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Autonoom proces 2. Drogreden 3. Duurzame inzetbaarheid 4. Kern boodschap werkgever 5. Meritocratische beginselen 6. Kolonisatie van de werknemer 7. Onderzoek 8. Probleem delen 9. Vaag 10. Window dressing/fairwashing <p>E. Verantwoordelijkheid</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dialoog 2. Druk werkgever 3. Gezamenlijke verantwoordelijkheid 4. Werkgever verantwoordelijk 5. Werknemer verantwoordelijk
---	--