

## Burnout en samenwerking in organisaties

WILMAR B. SCHAUFELI en BRAM P. BUUNK

Vakgroep Psychologie van Arbeid en Organisatie  
Katholieke Universiteit Nijmegen

**SUMMARY: Burnout and cooperation in organizations.** *It is emphasized that stress at work can lead to serious affective strain and to burnout, particularly when work relationships are characterized by tension. However, even satisfying relationships at work do not necessarily reduce stress, but can even increase stress.*

### Stress op het werk

Stressvolle omstandigheden op het werk gaan vaak gepaard met psychische klachten, die op de lange duur zelfs kunnen leiden tot blijvende arbeidsongeschiktheid. Het grote aantal mensen dat wegens psychische aandoeningen via de Wet op de Arbeids-ongeschiktheid het arbeidsproces verlaat is in dit verband veelzeggend. In 1988 ging het om 25% van het totaal aantal in dat jaar afgekeurden. Vergeleken met 1967, het jaar waarin de WAO werd ingevoerd, is dit percentage meer dan verdubbeld. Nog frappanter zijn de cijfers van het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds, waar in de periode 1982-1986 bij 42% van de gevallen van blijvend ongeschikt verklaarden sprake was van "psychische ziekten". Na aandoeningen van het bewegingsapparaat zijn psychische ziekten de meest voorkomende oorzaak van arbeidsongeschiktheid. En wat nog belangrijker is, de diagnose-kategorie "psychisch" is de snelst groeiende, met name in de leeftijdsgroep tot 35 jaar. Bovendien concentreren de psychische problemen zich in bepaalde bedrijfssectoren, zoals bij de overheid (getuige de alarmerende cijfers van het ABP) en in de commerciële dienstverlening, waar het percentage psychische afkeuringen circa 60% bedraagt.

Nu kan men niet zonder meer concluderen dat het in al deze gevallen gaat om min of meer ernstige psychische problemen. "Psychisch" is ook een soort restcategorie voor gevallen waar geen duidelijke medische problematiek aanwezig is, of waar een afkeuring om diverse redenen wenselijk lijkt, bijvoorbeeld omdat de betrokkene in een bepaalde werksituatie om wat voor reden dan ook moeilijk meer te handhaven is. Niettemin zijn er ook uit andere bronnen aanwijzingen dat werk vaak leidt tot min of meer ernstige psychische klachten. Fletcher en Payne (1980) bestudeerden een groot aantal onderzoeken en concludeerden dat naar schatting 10% tot 15% van de werkende bevolking in Groot-Brittannië dusdanig, met het werk samenhangende, psychische symptomen had dat professionele behandeling geboden was.

Er is het nodige onderzoek verricht naar werkgerelateerde

psychische klachten. De laatste jaren is er veel aandacht besteed aan een bepaalde vorm van dergelijke klachten, te weten "burnout". In het onderstaande zullen we achtereen volgens dieper ingaan op dit fenomeen, en op de betekenis van interpersoonlijke relaties bij werkgerelateerde psychische klachten. Hoewel er tal van factoren in de werksituatie zijn die tot psychische klachten kunnen leiden, zoals tijdsdruk, overbelasting, onzekerheid over de toekomst en gebrek aan doorstroommogelijkheden (Buunk & De Wolff, 1988), vormen langdurige conflicten met anderen waarschijnlijk één van de meest snuikende vormen van stress op het werk. Het belang hiervan wordt onderstreept door een onderzoek van de Gemeenschappelijke Medische Dienst (1988), waaruit blijkt dat een slechte sfeer op het werk in belangrijke mate bijdraagt aan het terecht komen in de WAO.

### Burnout

Burnout is een metafoor voor een psychische uitputtingstoestand die met "afgebrand-" "opgebrand-" of "uitgeblust zijn" vertaald zou kunnen worden. Alhoewel het verschijnsel van de uitgebluste en gedesillusioneerde idealistische hulpverlener, die naar verloop van tijd een cynische en verbitterde houding aanneemt niet onbekend is, duurde het tot 1974 voordat hier door psychoanalyticus Herbert Freudenberger de naam burnout aan werd gegeven. Hij herkende bij zichzelf en bij andere vrijwilligers die werkzaam waren in de alternatieve drugshulpverlening in New York, een typisch patroon van psychische klachten, variërend van hoofdpijn en verhoogde vatbaarheid voor verkoudheid tot en met snelle irritatie, cynisme en sociaal terugtrekkingsgedrag (Freudenberger, 1980).

In de loop van de tijd zijn talloze definities gegeven van burnout, zonder dat dit geleid heeft tot één algemeen geaccepteerde omschrijving. Toch zijn er minstens vier punten waarop praktisch alle definities overeenkomen.

1. Uitputting wordt als de kern van burnout beschouwd, dikwijls beschreven in plastische termen als "emotional draining" of "depletion of emotional resources".

De bron waaruit men lang geput heeft droogt op; de batterij is leeg en kan niet weer worden opgeladen. Men voelt zich uitgeknepen en opgebruikt.

2. Burnout is een multi-dimensioneel begrip. Naast psychische en lichamelijke symptomen hangen ook veranderingen in attitude samen met deze specifieke uitputtingstoestand. Het meest invloedrijk is de definitie van Christina Maslach, niet in het minst omdat op basis hiervan een vragenlijst is ontwikkeld, de Maslach Burnout Inventory (Maslach & Jackson, 1981). Maslach onderscheidt naast *emotionele uitputting* nog twee andere componenten aan burnout: *depersonalisatie* en *verminderde persoonlijke bekwaamheid*. *Depersonalisatie* heeft betrekking op een negatieve, harde en cynische houding ten opzichte van de mensen waarmee men werkt (Een voorbeeld is de verpleegkundige die het heeft over "Die maagzweer op kamer 26"). *Verminderde persoonlijke bekwaamheid* is het idee dat men minder bekwaam is dan voorheen, hetgeen met negatieve gevoelens over zichzelf gepaard gaat. (De leraar die zegt: "Ik breng er tegenwoordig helemaal niets meer van terecht", geen lol meer in z'n werk heeft en vindt dat hij gefaald heeft)
3. In de meeste definities wordt ook iets gezegd over het *proces* dat uiteindelijk leidt tot burnout. Freudenberg stelde reeds dat burnout vooral optreedt als men onrealistische verwachtingen heeft of hoge idealen koestert en deze koste wat kost wil realiseren. Anderen leggen nog sterker de nadruk op het proceskarakter van burnout en beschrijven verschillende stadia, waarin burnout zich ontwikkelt. Bijvoorbeeld: (1) verlies van idealistisch enthousiasme (2) stagnatie; "gewoon" je werk doen (3) frustratie en uitputting (4) apathie en terugtrekking (Edelwich & Brodsky, 1980)
4. Men gaat er in de meeste omschrijvingen in- of expliciet vanuit dat burnout vooral voorkomt bij mensen die in hulpverlenende beroepen werken. Of beter is misschien te zeggen in *contactuele beroepen*, waar dus met mensen, zoals patienten, clienten, leerlingen wordt gewerkt, bijvoorbeeld in het onderwijs en de gezondheidszorg, maar ook bij de politie. Kenmerkend is dat de werkers in deze beroepen veel emotioneel moeten investeren en er naar verhouding weinig voor terugkrijgen

In de loop van de zeventiger maar vooral tachtiger jaren is burnout uitgegroeid tot een gewild object van onderzoek. Sinds 1974, het ontdekkingsjaar van burnout, zijn er ruim 400 artikelen en tientallen boeken over geschreven (voor een overzicht hiervan zie Schaufeli, ter perse). Tot nu toe heeft nagenoeg al het onderzoek plaatsgevonden in de VS, in Nederland komt empirisch onderzoek naar burnout pas de laatste tijd op gang. Bijvoorbeeld bij de Vakgroep Arbeids- en Organisatie Psychologie in Nijmegen waar recentelijk, voortbouwend op eerder onderzoek (Hopstaken en Buunk, 1989), een omvangrijk internatio-

naal researchproject naar burnout van start is gegaan. Als een van de belangrijkste oorzaken van burnout kunnen slechte samenwerkingsrelaties, met name in de vorm van gebrekkige sociale ondersteuning naar voren. Vandaar dat in het onderstaande, aan de hand van eigen onderzoek, dieper op wordt ingegaan op de rol die interpersoonlijke relaties spelen bij het ontstaan van werkstress.

#### Werkstress en interpersoonlijke relaties

Hoe ingrijpend verslechterde interpersoonlijke relaties kunnen zijn, bleek uit een door Buunk & Verhoeven (1988) uitgevoerd onderzoek. In dit onderzoek werden gedurende een week alle stressvolle incidenten bij 40 politiefunctiearissen geïnventariseerd. Merkwaardig genoeg bleek dat psychische klachten relatief weinig voorkomen bij allerlei "typisch" stressvolle gebeurtenissen, zoals aangrijpende situaties (bijvoorbeeld ernstige verkeersongelukken), overbelasting (bijvoorbeeld te veel moeten surveilleren in verband met onderbezetting), en problemen met het publiek (bijvoorbeeld het bedwingen van demonstranten bij een kerncentrale). Daarentegen waren het vooral incidenten in de omgang met de chef en de collega's die samen bleken te gaan met allerlei negatieve gevoelens. Deze samenhang is des te opmerkelijker, omdat veel van deze incidenten geen schokkend karakter hadden. Meestal betrof het weinig dramatische irritaties, zoals het feit dat men van de leiding niet een bepaalde cursus mocht volgen, dat er door de voorzitter van de vergadering negatieve dingen gezegd werden of dat de korpschef "zeurt over kleine dingen". Daarbij moet men bedenken dat het waarschijnlijk niet dergelijke incidenten *op zich* waren die tot psychische klachten leidden. Het ging veeleer om duurzaam verstoorde samenwerkingsrelaties, waarbij kleine incidenten reeds heftige reacties oproepen.

Betekenen de resultaten van dit onderzoek nu dat bevredigende interpersoonlijke contacten essentieel zijn voor het *voorkomen* en *vermindere*n van stress? In de omvangrijke literatuur over sociale ondersteuning wordt dit in het algemeen wel verondersteld. Echter, ook goede contacten met chef en collega's vormen geen afdoende remedie tegen stress, en het is bepaald niet uitzonderlijk dat dergelijke contacten de werkstress juist verergeren (Buunk, Van Yperen en Janssen, 1988). Er zijn verschillende verklaringen mogelijk voor deze tegen-intuïtieve bevinding dat sociale ondersteuning in positieve zin samenhangt met stressreacties (Buunk, 1989, 1990). In de eerste plaats kan er sprake zijn van een oneigenlijk verband, dat veroorzaakt wordt door persoonlijkheidsfactoren die zowel met sociale ondersteuning als met stressbronnen gecorreleerd zijn. Zo zal bijvoorbeeld iemand met een geringe assertiviteit eerder in rolconflicten verzeild raken, en het moeilijker hebben bij het opbouwen van ondersteunende relaties. In de tweede plaats kan stress leiden tot verminderde

steun, bijvoorbeeld doordat mensen die onder stress staan door anderen gemeden worden omdat ze om deze reden minder aantrekkelijk zijn. In de derde plaats kan het zijn dat het ervaren van stress leidt tot het zoeken van steun, waardoor onder stress verkerende personen relatief meer sociale ondersteuning ontvangen, hetgeen niet noodzakelijkerwijs hoeft te leiden tot vermindering van de stressreacties. In het eerder aangehaalde onderzoek bij 40 politieagenten vonden Buunk en Verhoeven (1988) aanwijzingen voor de geldigheid van deze laatste veronderstelling. Het bleek dat mensen met meer stressvolle ervaringen, ook vaker hulp van anderen hadden ervaren, maar dat ze tengevolge hiervan niet minder psychische klachten aan het eind van de werkdag rapporteerden. Interessant was echter dat er *binnen personen* wel een klachten reducerend effect van hulpgevend gedrag kon worden aangetoond. Met andere woorden: mensen ervoeren minder klachten op dagen dat ze hulp van collega's hadden gehad, maar het waren wel de mensen met de meeste klachten die ook de meeste steun hadden gehad.

Een goede samenwerking in organisaties is van groot belang voor de psychische gezondheid van alle betrokkenen, hierover is iedereen het -allicht- eens. Wat een goede samenwerking echter precies inhoudt en hoe hieraan in organisaties vorm moet worden gegeven, daarover lopen de meningen ver uiteen. In de discussie hieromtrent kunnen sociaal-psychologische inzichten een belangrijke rol spelen, al was het alleen maar vanwege hun dikwijls tegenintuïtieve aard.

#### **Samenvatting:**

*Gewezen wordt op de rol van stress op het werk bij het ontstaan van psychische klachten, met name van 'burnout'. In het bijzonder wordt aandacht besteed aan de samenhang tussen het optreden van dergelijke klachten en slechte interpersoonlijke relaties op het werk. Benadrukt wordt dat echter dat ook goede werkrelaties niet noodzakelijkerwijs stress reduceren, en zelfs stressversterkend kunnen werken.*

#### **Literatuur**

- Buunk, B., van Yperen, N. & Janssen, P. (1988) Een nieuwe blik op angst en affiliatie: sociale ondersteuning en stress in organisaties. In J. Von Grumbkow, D. van Kreveland & R. van der Vlist (Red.), *Toegepaste sociale psychologie* (Deel 3) (pp. 20-37). Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Buunk, B., & Verhoeven, K. (1988) *Companionship, intimacy and support in organizations: A microanalysis of the stress-reducing functions of social interactions*. Paper presented at the 4th International Conference on Personal Relationships, Vancouver, Canada, July.
- Buunk, B. & de Wolff, Ch. J. (1988) Sociaal psychologische aspecten van stress op het werk. In P. J. D. Drenth, Hk. Thierry, Ch. J. de Wolff (Red.), *Nieuw handboek arbeids- en organisatiepsychologie* (Afl. 1, 3, 8, pp. 2-50). Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Buunk, B. (1989) Sociale steun, sociale vergelijking en het ontstaan van psychische klachten tengevolge van werkstress. In B. Buunk en A. Vrugt (Red.), *Sociale psychologie en psychische problemen: Op het grensvlak van sociale en klinische psychologie* (pp. 144-156). Assen: Dekker & van de Vegt.
- Buunk, B. (1990) Affiliation and helping within organizations: A critical analysis of the role of social support with regard to occupational stress. In M. Hewstone & W. Stroebe (Eds.), *European review of social psychology* (Vol. 1, pp. 293-322). Chichester: John Wiley.
- Edelwich, J. & Brodsky, A. (1980) *Burnout: Stages of disillusionment in the helping professions*. New York: Human Service Press.
- Fletcher, B. & Payne, R. (1980) Stress and work: A review and theoretical framework. *Personnel Review*, 9, 19-29.
- Freudenberger, H. J. (1980) *Burnout: The costs of high achievement*. Garden City: Anchor Press.
- Gemeenschappelijke Medische Dienst (1988) *Arbeidsongeschiktheid door een psychische ziekte*. GMD-Cahier nr. 12, Amsterdam.
- Hopstaken, L. en Buunk, A. P. (1989) "Burnout" bij medewerkers personeelszaken. *Gedrag en Organisatie*, 2, 17-32.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981) The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Schaufeli, W. B. (ter perse) Burnout: een overzicht van empirisch onderzoek. *Gedrag en Organisatie*.