

De hedendaagse Arbeids- en gezondheidspsychologie concentreert zich vooral op de negatieve effecten van arbeid zoals, burnout, ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid. Maar sommige werkne-

mers verzetten met veel enthousiasme en plezier bergen werk zonder op te branden of ziek te worden. In

*Wilmar Schaufeli,
Toon Taris, Pascale Le Blanc,
Maria Peeters, Arnold Bakker
en Jan de Jonge*

Wetenschap

Maakt arbeid gezond?

Op zoek naar de bevlogen werknemer

Werken roept ambivalente gevoelens bij ons op. Enerzijds kost arbeid inspanning en is werken verbonden met onvrijheid en negatieve gevoelens; de mens als werkend dier (*animal laborans*). Anderzijds geeft werk juist energie, maakt het ontwikkeling mogelijk en roept het positieve gevoelens op; de scheppende mens (*homo faber*). Vanwege deze ambivalentie is arbeid door de filosoof Hans Achterhuis (1984) een 'eigenaardig medicijn' genoemd; het maakt zowel ziek als gezond.

De opvatting dat arbeid ziek maakt is inmiddels gemeengoed. We hebben het tegenwoordig dan niet alleen over klasieke somatische beroepsziekten zoals stoflongen of een versleten rug, maar ook (en vooral) over stress en de daaraan gekoppelde lichamelijke en psychische klachten. In de media verschijnen bijna dagelijks alarmerende berichten over toegenomen werkdruk, ziekteverzuim, WAO, overspannenheid en burnout, en in ons dagelijks leven is de uitdrukking 'druk, druk, druk' inmiddels ingeburgerd als standaardantwoord op de vraag hoe het met je gaat. De koele cijfers van onder meer de rekenmeesters van het CBS en het Lisv lijken het beeld dat de Nederlandse werknemer ziek is te bevestigen. Zo ontvangt ongeveer 12% van de beroepsbevolking een WAO-uitkering (momenteel 980.000 mensen), waarvan ongeveer eenderde op psychische gronden is afgekeurd. In het laatste geval gaat het gewoonlijk om klachten die samenhangen met het werk dat men verrichtte (met name burnout). Recente schattingen laten zien dat tussen de 4% (Bakker, Schaufeli & Van Dierendonck, 2000) en 10% (CBS, 1999) van de werkende beroepsbevolking, dat wil zeggen tussen de 250.000 en de 650.000 werknemers, ernstige burnoutklachten rapporteert. De conclusie dat arbeid (psychisch) ziek maakt, lijkt dus gewettigd. Er is echter ook een andere kant van de medaille. Al sinds jaar en dag is bekend dat arbeid, of preciezer gezegd doelgerichte, gestructureerde activiteit met een zeker verplichtend karakter, van groot belang is voor de geestelijke gezondheid. Zo sprak Freud al van 'lieben und arbeiten' als de twee belangrijkste pijlers waarop een gezonde geestelijke ontwikkeling berust, en waren de marxistisch 'angehauchte' psychologen uit de jaren zeventig van mening dat de persoonlijkheid zich in en door de arbeid ontwikkelt. Ook in de hulpverlening

welke opzichten onderscheiden dergelijke 'bevlogenen' werknemers zich van andere? Acht stellingen over de relatie tussen arbeid en gezondheid.

wordt arbeid sinds jaar en dag gebruikt om de geestelijke gezondheid te bevorderen, zoals bijvoorbeeld in de vorm van arbeidstherapie bij psychiatrische patiënten. Als een soort bewijs uit het ongerijmde laat

onderzoek naar de gevolgen van werkloosheid bovendien zien dat het ontbreken van werk schadelijke gevolgen heeft; het kan leiden tot depressie, alcoholisme, psychosomatische klachten en zelfs zelfmoord. Derhalve lijkt de conclusie dat arbeid gezond maakt eveneens gewettigd, en zitten we dus met een ongerijmdheid: kennelijk heeft arbeid zowel een ziekmakend (iatrogeen) als een genezend (therapeutisch) effect.

Psychologie als wetenschap van het gebrek

Hoe zit het nu met arbeid en gezondheid in de psychologie? Traditioneel bestudeert de psychologie vooral gebreken, problemen en stoornissen. Dat geldt ook voor één van haar jongste loten: de Arbeids- en gezondheidspsychologie (A&G-psychologie). Zo gaan welgeteld zeven van de 137 artikelen die tot op heden zijn gepubliceerd in het in 1996 opgerichte *Journal of Occupational Health Psychology* over positieve aspecten van gezondheid en welbevinden. Dat is 6%; de overige 94% heeft betrekking op een veelheid van negatieve psychologische, lichamelijke of gedragsmatige stressreacties, zoals hart- en vaatziekten, 'repetitive strain injury' (RSI), burnout, posttraumatisch stresssyndroom (PTSD), conflicten, psychosomatische klachten en ziekteverzuim. Onderzoek naar de positieve gevolgen van werk is dus slechts mondjesmaat verricht. Het zij toegegeven, ook wijzelf hebben ons tot nu toe aan deze eenzijdigheid schuldig gemaakt.

Gezien haar eenzijdige aandacht voor het menselijke gebrek is de (A&G) psychologie eigenlijk een gebrekkige wetenschap: positieve aspecten van functioneren en werkbeleving zijn systematisch onderbelicht gebleven. Niettemin komt daar geleidelijk verandering in, zoals onder meer blijkt uit de aandacht voor wat momenteel 'positieve psychologie' wordt genoemd (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Met de introductie van het begrip *bevlogenheid* willen we een bijdrage leveren aan deze positieve wending van de A&G-psychologie.

Bevlogenheid

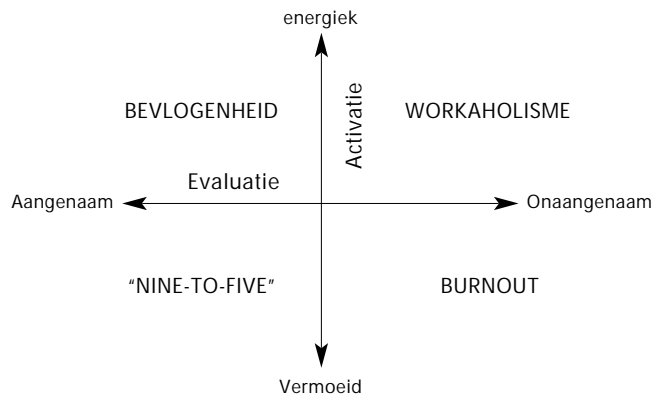
In ons eigen onderzoek naar burnout zijn we gestuit op mensen die ondanks een hoge werkdruk, lange werkdagen en het spenderen van buitengewoon veel inspanning, niet opbranden. Integendeel, ze schenen bijzonder veel plezier in hun drukke en veeleisende baan te hebben, voelden zich fit en kiplekker en wilden niets anders. Dat lijkt paradoxaal. U zult nu wellicht denken: ja, allicht, dat zijn *workaholics*. Maar is dat niet een al te makkelijke verklaring die ontsproten is aan onze psychologische beroepsdeformatie waarbij we uitsluitend oog hebben voor menselijke gebreken? Kan het niet zo zijn dat er naast opgebrande werknemers ook 'bevlogen' werknemers bestaan die met opvallend veel energie, inzet, en overgave hun werk doen en zich daar uiterst plezierig bij voelen? Met andere woorden, bestaat er ook zoiets als het tegenovergestelde van burnout?

Dit is de vraag die wij ons hier stellen en die we in de komende tijd willen beantwoorden op grond van empirisch onderzoek. In plaats van ons uitsluitend te beperken tot negatieve belevingsaspecten die met arbeid verbonden zijn (arbeid maakt ziek) gaan we dus op zoek naar positieve belevingsaspecten (arbeid maakt gezond). Als eerste stap in deze richting is een aantal interviews gehouden om verschillende typen werkgerelateerd welbevinden kwalitatief te onderzoeken. In dit artikel worden de resultaten daarvan in kort bestek beschreven aan de hand van acht stellingen. Het doel van onze exercitie is tweeledig. Enerzijds willen we nagaan of de bevlogen werknemer écht bestaat en zo ja, wat zijn dan de kenmerken van die bevlogen werknemer? Hierover gaan de eerste drie stellingen. Anderzijds moet deze studie ons in staat stellen om bevlogenheid scherper af te bakenen en te contrasteren met andere, reeds bestaande concepten, zoals burnout (Stelling 4, 5 en 6) en workaholisme (Stelling 7 en 8).

Een taxonomie van werkgerelateerd welbevinden

Het zal duidelijk zijn dat er verschillende manieren zijn waarop mensen hun werk beleven en daar gevoelens bij hebben. Burnout en bevlogenheid zijn wat ons betreft de meest interessante, maar het eerder genoemde workaholisme is een ander voorbeeld. En wat te denken van de modale, doorsneewerknemer? Analoog aan de classificatie van werkgerelateerd affect (Warr, 1987) gaan wij uit van een taxonomie met twee centrale dimensies om vier typen werkgerelateerd welbevinden te classificeren (Figuur 1).

De horizontale as van Figuur 1 geeft de mate van welbehagen of plezier aan. Dit is een evaluatieve dimensie die aangeeft hoe goed iemand vindt dat hij of zij het op het werk doet. De verticale as heeft betrekking op het niveau van activiteit, oftewel op het mobiliseren van energie. Wij zijn in eerste instantie geïnteresseerd in de vraag of de bevlogen werknemer bestaat, dat wil zeggen of de combinatie van veel energie en veel werkplezier in de praktijk voorkomt (Schaufeli & Bakker, 2001). In tweede instantie vragen we ons af of een dergelijke werkbeleving het 'tegenovergestelde' is van burnout, een



Figuur 1. Een taxonomie van werkgerelateerd welbevinden

combinatie van vermoeidheid en ontevredenheid (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Daarnaast zijn we nagegaan of bevlogenheid te onderscheiden is van workaholisme, dat gekenmerkt wordt door een hoog activatieniveau gekoppeld aan weinig werkplezier (Spence & Robbins, 1992) en van een type werkbeleving die we gemakshalve *from-nine-to-five* hebben genoemd: werken is best aardig, maar je moet het niet overdrijven.

De opzet van de interviewstudie

Via het gratis ochtenddagblad *Spits* werden opgebrande en bevlogen werknemers opgeroepen om zich te melden voor een interview. Dat leverde binnen vier weken 154 reacties op. Aan alle personen is een vragenlijst gestuurd met daarin twee instrumenten die bevlogenheid respectievelijk burnout meten. In totaal hebben 141 personen de vragenlijst ingevuld en geretourneerd (respons 92%). De Utrechtse Bevlogenheids Schaal (UBES) telt drie dimensies: (1) *vitaliteit*, oftewel het beschikken over veel energie en veerkracht, de bereidheid zich in te spannen, niet snel vermoeid raken, en doorgaan en doorzetten als het tegenzit; (2) *toewijding*, oftewel een grote betrokkenheid bij en identificatie met het werk, tot uiting komend in gevoelens van enthousiasme, inspiratie en trots; (3) *absorptie*, oftewel het op een plezierige wijze geheel opgaan in het werk en er moeilijk van los kunnen komen (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2000). De eerste twee kenmerken zijn tegengesteld aan de twee centrale aspecten van burnout: *uitputting* en *cynisme*, oftewel mentale distantie ten opzichte van het werk. Deze twee burnoutkenmerken zijn met behulp van de Utrechtse BurnOut Schaal (UBOS) gemeten, die bovendien nog een derde dimensie onderscheidt – *geringe ervaren competentie* – die echter een meer ondergeschikte rol lijkt te vervullen (Schaufeli & Van Dierendonck, 2000).

In totaal zijn er dertig respondenten geselecteerd die hoog op burnout of juist hoog op bevlogenheid scoorden. Om de mate van burnout vast te stellen, is gebruik gemaakt van de klinisch gevalideerde normgegevens uit de handleiding van de UBOS. De op grond hiervan geïdentificeerde groep werkne-

Vignetten*

De bevlogene werknemer

Anton houdt van zijn werk en kan er heel enthousiast over vertellen. Hij stort zich iedere dag weer vol overgave op zijn werk en is er op een gedreven manier mee bezig. Hij vindt zijn baan spannend, uitdagend en leuk en doet veel meer dan strikt genomen van hem wordt gevraagd, gewoon omdat hij dat leuk vindt. Anton kan op zijn werk zijn ei goed kwijt en heeft het gevoel dat hij steeds nieuwe dingen leert. Alhoewel hij altijd druk is en met hart en ziel opgaat in zijn werk, voelt hij zich zelden of nooit moe of uitgeput. Integendeel, werken lijkt hem juist energie te geven en hij staat elke dag dan ook weer fris in de startblokken. Zelfs als het af en toe een keertje tegenzit houdt hij de moed erin en weet van geen ophouden. Anton voelt zich erg betrokken bij zijn werk en vindt dat hij interessante en belangrijke dingen onder handen heeft. Toch kan hij ook op tijd ontspannen en weet hij zijn werk te relativiseren. Alhoewel hij gewoonlijk helemaal opgaat in zijn werk zijn er ook andere dingen in het leven waar Anton met volle teugen van kan genieten. Antons motto: 'Werken is fun'

De workaholic

Bert maakt veel uren en is praktisch altijd met zijn werk bezig. Zijn baan is alles: hij staat er mee op en gaat ermee naar bed. Alhoewel hij vindt dat hij belangrijk en interessant werk heeft, is het niet altijd even leuk en baalt hij er soms van dat hij het zo druk heeft. Maar hij kan zijn werk moeilijk loslaten, ook in de weekends en op vakantie. Eigenlijk voelt Bert zich het beste als hij werkt, alhoewel hij af en toe toch ook best

wat anders zou willen. Maar op de een of andere manier lukt het hem niet om het werk van zich af te zetten. Bert heeft veel hart voor de zaak en voelt zich erg betrokken en verantwoordelijk voor het werk dat hij doet. Zijn inzet op het werk is erg groot en hij gaat onvermoeibaar voort, daar waar veel van zijn collega's afhaken. Voor Bert is het sowieso een sport om zijn collega's te overtreffen, hij wil altijd graag de beste zijn. En het beste is nog niet goed genoeg. Behalve zijn werk zijn er eigenlijk weinig andere dingen waar Bert in is geïnteresseerd en waarvan hij kan genieten.

Berts motto: 'Mijn werk is mijn leven'

De opgebrande werknemer

Cor heeft het allemaal wel gezien. Hij voelt zich moe en uitgeput en heeft veel moeite om zich op zijn werk overeind te houden. Hij heeft te lang te veel gegeven en voelt zich nu aan het einde van zijn Latijn. Dingen die vroeger van een leien dakje gingen, kosten hem nu meer en meer inspanning. Het werk is daardoor een stuk minder prettig en Cor vraagt zich dan ook vaak af of hij nog wel geschikt is voor deze baan. Alhoewel hij er regelmatig een extra schepje bovenop probeert te doen, lijkt dit toch weinig soelaas te bieden. Hij twijfelt vaak aan zichzelf en heeft veel van zijn zelfvertrouwen verloren. Cor kan nauwelijks nog enthousiasme voor zijn werk opbrengen en hij voelt zich steeds minder betrokken bij de dingen die hij doet. Eerlijk gezegd kan het hem eigenlijk allemaal niet meer zoveel schelen, al vindt hij het moeilijk om dit voor zichzelf te erkennen. De laatste tijd heeft Cor ook last van allerlei vage spanningsklachten zoals slecht slapen, hoofdpijn,

snel geïrriteerd raken en lusteloosheid. Alhoewel hij weet dat dit door zijn werk komt, maakt hij zich toch zorgen, vooral omdat hij geen greep lijkt te hebben op de dingen die hem overkomen.

Cors motto: 'Werken is afzien'

De modale (nine-to-five) werknemer

Dirk doet netjes wat er van hem wordt verwacht, niets meer maar ook niets minder. Hij wil zijn werk goed doen, maar hoeft niet per se de beste te zijn. Dirk vindt werken best leuk, maar staat niet elke dag te trappelen om aan het werk te mogen. Hij neemt zijn werk serieus en voelt zich verantwoordelijk voor de dingen die hij doet. Dirk haalt er veel voldoening uit, maar vindt dat er naast het werk ook nog een heleboel andere leuke dingen zijn om van te genieten. Als het echt moet dan neemt Dirk wel eens werk mee naar huis, maar in de regel houdt hij zich redelijk aan zijn officiële werkuren. Als er een beroep op hem wordt gedaan om bijvoorbeeld overuren te maken of een lastige klus van een collega over te nemen dan stelt Dirk zich bereidwillig op. Alhoewel hij geen overmatig grote inzet heeft is Dirks baas toch tevreden over hem. Hij is betrouwbaar, coöperatief en competent maar beslist geen uitslover. Dirk wil wel hogerop, maar niet tegen iedere prijs; hij is weinig ambitieus en eigenlijk wel tevreden met het werk dat hij nu heeft.

Dirks motto: 'Kalm aan dan breekt het lijntje niet'

* Bij vrouwelijke geïnterviewden zijn in plaats van mannelijke voornamen vrouwelijke voornamen gebruikt.

mers ervaart evenveel burnoutklachten als diegenen die zich hebben aangemeld voor professionele burnoutbehandeling. Voor bevlogenheid is bij gebrek aan gevalideerde normgegevens gebruik gemaakt van een statistisch criterium. Werknemers werden als 'bevlogene' beschouwd wanneer zij hoger dan het 75ste percentiel scoorden op alle drie bevlogenheidsdimensies. Dat betekent dat deze werknemers zich in vergelijking met hun collega's zeer vitaal voelen, vol toewijding hun werk doen en daar helemaal in opgaan. Op grond van boven-

staande criteria werden dertien personen geïdentificeerd als opgebrand en zeventien personen als bevlogene.

Alle dertig werknemers zijn door de auteurs geïnterviewd aan de hand van vier vignetten (zie Kader), waarvan elk een kwadrant van Figuur 1 representeert. De interviews waren semi-gestructureerd, dat wil zeggen dat van tevoren een aantal aandachtspunten was geformuleerd die zeker in de interviews aan bod zouden moeten komen; bijvoorbeeld in hoeverre de geïnterviewden zich in de vignetten herkenden en in

hoeverre ze zich net zo voelden in hun vorige baan. De interviewers trachtten het verloop van de diepte-interviews zo min mogelijk te sturen zodat de deelnemers bij elk van de aandachtspunten hun eigen verhaal konden vertellen. De interviews werden achteraf schriftelijk uitgewerkt en op basis van dit materiaal werd door elk van de auteurs een aantal in het oog springende punten geformuleerd. Deze werden vervolgens gezamenlijk besproken en daaruit resulteerden uiteindelijk de acht onderstaande stellingen.

Stellingen

1. Bevlogen werknemers nemen zelf het initiatief en geven actief richting aan hun eigen leven.

Eén van de uitgangspunten van de levenslooptheorie is dat er sprake is van een voortdurend proces van dynamische interactie tussen het individu en diens omgeving. Individuen geven dus zelf mede vorm aan hun omgeving en richting aan hun ontwikkeling, en ondergaan in geen geval passief de invloed van die omgeving.

Dat lijkt in sterke mate te gelden voor bevlogen werknemers. Henk heeft na zijn afstuderen enige tijd een eigen adviesbureau gehad en karakteriseert zichzelf in die tijd als 'bevlogen'. Op een gegeven moment merkte hij echter dat hij in zijn werk niet meer verder kwam omdat hij steeds weer te maken had met dezelfde klanten met dezelfde opdrachten. Dat werd Henk te saai. Daarom besloot hij om bij een grote adviesorganisatie te gaan werken waar het werk afwisselender is. De ervaring die hij daarbij thans opdoet kan hij later weer gebruiken wanneer hij elders – al dan niet voor zichzelf – aan de slag gaat.

Bert was lange tijd adviseur externe arbeidsmarkt bij een grote financiële organisatie en vervult sinds enige jaren een combinatiefunctie, hij is vertrouwenspersoon en lid van de ondernemingsraad. Op zijn adviseursfunctie raakte Bert geleidelijk aan uitgekeken, waarna hij een switch heeft gemaakt 'van het economische naar het sociale werkveld'. Daar voelt hij zich – ondanks alle drukte – 'als een vis in het water'.

Francien heeft vijftien jaar in het algemeen maatschappelijk werk gezeten, eerst bij een woningbouwvereniging en later bij een bureau voor AMW. Na verloop van tijd raakte ze uitgekeken op het maatschappelijk werk en heeft ze een eigen praktijk voor rouw- en verliesbegeleiding opgezet. Francien heeft in de loop der jaren veel aan bij- en nascholing gedaan. Als ze het ergens niet mee eens is of het werk niet lekker meer loopt, trekt ze onmiddellijk aan de bel.

Wat bij Henk, Bert en Francien opvalt is dat ze optimistisch zijn en veel vertrouwen in zichzelf en hun eigen kunnen hebben. Ze hebben het gevoel dat ze richting aan hun eigen leven kunnen geven en nemen het heft in eigen handen. Dit komt dicht in de buurt van wat recentelijk is omschreven als *personal initiative* (Frese, Fay, Hilburger, Leng & Tag, 1997) of de *pro-active personality* (Crant, 2000).

2. Bevlogen werknemers genereren hun eigen positieve feedback. Door hun instelling, houding en activiteit creëren bevlogen

werknemers hun eigen 'beloning' in de vorm van erkenning, succes, bewondering en waardering. Aldus wordt een positieve spiraal in gang gezet en in gang gehouden.

Joke is als herintredende vrouw begonnen een archief bij een administratiekantoor op te ruimen. Ze stelde aan haar chef voor meteen maar een heel nieuw archief op te zetten. Dat viel in goede aarde. Na deze klus kreeg Joke een baan als secretaresse, die ook weer vanwege haar eigen initiatief (Stelling 1) steeds meer inhoud kreeg. Haar grote betrokkenheid en hulpvaardigheid blijken uit het feit dat ze wel eens bij een oude mevrouw op haar vrije middag heeft schoongemaakt omdat haar hulp was weggefallen. Eigenlijk is haar functie alleen om te zorgen dat de betaling van de huishoudhulp goed loopt en heeft ze niets met de hulp aan de mensen zelf te maken. Maar vooral oudere mensen storten wel eens hun hart bij haar uit. Joke is trouwens wel degelijk een assertieve vrouw die ook 'nee' kan zeggen, maar ze vindt het gewoon leuk om anderen te helpen. Daar krijgt ze ook van alle kanten waardering voor, zowel op haar werk als daarbuiten.

Marius werkt als chef van de meldkamer bij een bank waar hij veel met klachten van klanten te maken heeft. Ook hij is zeer klantgericht. Hij ziet het als een uitdaging om de zaken zo gladjes mogelijk te laten verlopen. Dát is wat hem energie geeft.

Patty is buschauffeur en vertelt enthousiast dat ze er een eer in stelt om mooi, rustig en vloeiend te rijden, zodat de passagiers lekker in de bus kunnen zitten zonder opgeschrikt te worden door schokken of plotselinge rembewegingen. Het omgaan met zeer verschillende mensen vindt ze het leukste van haar werk. Ze probeert zoveel mogelijk in contact te komen met de reizigers en een praatje met hen te maken. Lastige mensen vindt ze niet erg, want ze heeft altijd wel haar zegje klaar.

Op het eerste gezicht lijkt het misschien alsof Joke, Marius en Patty uitslovers zijn, maar in werkelijkheid zijn ze trots op het werk dat ze doen en krijgen ze ook veel terug in de zin van waardering, erkenning en lof. Voor hen geldt het spreekwoord 'wie goed doet, goed ontmoet'.

3. Bevlogen werknemers zijn ook bevlogen buiten hun werk.

Veel geïnterviewden lijken *altijd* bevlogen bezig te zijn, of het nu hun werk betreft of dat het om andere zaken zoals hun sociale leven of hun hobby's gaat. Frank is niet alleen een bevlogen staffunctionaris bij een grote onderwijsinstelling, maar hij is ook een gepassioneerd bridgespeler; zozeer zelfs dat hij aan het lidmaatschap van één club niet genoeg heeft. Hij is lid van twee clubs, 'want dan kan ik twee keer per week spelen'. Daarnaast is Frank vader van twee opgroeiende kinderen waar hij veel mee doet en hij is actief in het plaatselijke verenigingsleven. Gevraagd naar hoe hij zo'n druk leven volhoudt, antwoordt hij: 'Ik geloof dat er een soort energie in mij zit die nooit opraakt.'

Ook Janine lijkt altijd bevlogen te zijn (geweest); na haar opleiding heeft ze met veel plezier en inzet gewerkt in enkele administratieve functies. Toen de kinderen kwamen, hield Janine op met werken, maar heeft ze zich in het vrijwilligers-

werk gestort: ze was iedere dag van half negen tot drie conciërge op de school van haar kinderen en fungeerde als voorleesmoeder en computerassistent. Ook nu de kinderen het huis uit zijn doet Janine nog veel van dit soort werk: ze is bestuurslid van het wijkcentrum, penningmeester van de oudergeledingsraad en bestuurslid van een welzijnsstichting ('Ik ben altijd de enige die zich vrijwillig opgeeft om collectes te lopen').

Ben is muziektechnicus. Zijn werk bestaat uit het creëren van muziek per computer, onder andere voor theaterstukken, commercials, en websites. Hij was al tijdens zijn studie aan de kunstacademie zelfstandig ondernemer en doet zijn werk ook tien jaar later nog steeds met heel veel plezier: 'Mijn hobby is mijn werk, en mijn werk is mijn hobby.' Wanneer er wat minder opdrachten zijn om aan te werken, maakt Ben zelf muziek die hij voor zijn vrienden op cd zet.

Kennelijk beschikken bevlogene mensen over veel energie en enthousiasme, en dit manifesteert zich niet alleen op het werk maar ook daarbuiten. Bovendien lijkt het erop dat dergelijke mensen ook in het verleden al zeer gedreven en energiek bezig waren. In dit opzicht doet bevlogenheid aan een persoonlijkheidstrek denken.

4. Bevlogene werknemers hebben waarden en normen die in overeenstemming zijn met die van de organisatie.

Bij burnout is er sprake van een gaandeweg gegroeide discrepantie tussen de eigen waarden en normen en die van de organisatie waarin men werkt. Onze interviews suggereren dat de waarden en normen van bevlogene werknemers juist met die van de organisatie overeenstemmen.

Geert is mede opgebrand omdat de UVI waar hij werkt steeds meer is verworden tot een 'uitkeringsfabriek' waar hoe dan ook 'productie' gedraaid moet worden. Zelf wil Geert zijn klanten echter juist persoonlijk en op maat bedienen.

Annemarie maakte een soortgelijke cultuuromslag mee bij een onderwijsadviesbureau dat oorspronkelijk werd gesubsidieerd maar dat nu 'zelf de broek moet ophouden'. 'Weg was het idealisme en het werd het alleen nog maar geld wat de klok sloeg.'

Olga zegt als fysiotherapeute 'dood te zijn gelopen' op de puur lichamelijke oriëntatie in haar vorige baan en voelt zich een stuk prettiger in haar eigen praktijk waar ze meer holistisch te werk gaat. Alhoewel Olga nu een financieel onzeker bestaan leidt, haalt ze veel meer bevrediging en zingeving uit haar werk. Olga heeft dus het initiatief genomen om werk te zoeken dat beter bij haar eigen opvattingen past (Stelling 1).

Madelon, ten slotte, heeft werktuigbouwkunde gestudeerd en is technisch tekenaar bij een grote firma. Het leuke aan haar werk vindt ze dat ze van haar hobby (tekenen) haar werk heeft kunnen maken, en dat haar werk uiteindelijk leidt tot 'concrete producten', dat wil zeggen machines. Ze voelt zich ook prima thuis in de technische wereld waarin haar bedrijf opereert; het is een saamhorig groepje met een aparte sfeer.

In feite bevestigen Geert en Olga de opvatting van Pines (1993) dat burnout het gevolg is van het niet kunnen verwe-

zenlijken van belangrijke persoonlijke, existentiële doelen. Wanneer die doelen wél worden bereikt, zoals bij Madelon, is er sprake van zingeving in en door het werk. Onze interviews bevestigen dat zulks een belangrijke voorwaarde vormt voor bevlogenheid.

5. Bevlogene werknemers zijn anders moe.

Vermoeidheid komt – evenals bij burnout – ook bij bevlogene werknemers voor. Het lijkt echter om een andere soort vermoeidheid te gaan dan bij burnout. Dat bevlogene werknemers moe zijn, is niet verwonderlijk omdat ze vaak zeer lange werkweken maken – in de regel vijftig uur of meer – en in die tijd bergen werk verzetten en daarnaast nog allerlei andere dingen doen (Stelling 3). En dat kost natuurlijk energie. Ook al is de energievoorraad van bevlogene werknemers groot, hij is niet oneindig. Het soort vermoeidheid dat bevlogene werknemers rapporteren is misschien het beste te omschrijven als 'moe maar voldaan'; een soort 'positieve' vermoeidheid die ook optreedt na lichamelijke inspanning of sport. Wellicht dat hierbij een rol speelt dat bevlogene werknemers doorgaans succesvol zijn en bewondering, waardering en erkenning oogsten door hun grote inzet en gedrevenheid (Stelling 2). Opgebrande werknemers zijn moe en moeten het zonder deze 'beloningen' doen.

Het lijkt erop dat vermoeidheid bij bevlogene werknemers vooral te maken heeft met falende actiebekwaamheid (de reserves zijn op en men kan even niet meer), terwijl vermoeidheid bij opgebrande werknemers behalve door een chronisch verminderde actiebekwaamheid ook gekenmerkt wordt door een falende actiebereidheid of demotivatie (De Ridder, Schreurs & Schaufeli, 2000).

6. Bevlogene werknemers zijn soms opgebrand geweest.

Dat opgebrande werknemers ooit bevlogene zijn geweest, is genoegzaam bekend. Zo stelde Pines (1993, p. 41) bijvoorbeeld: 'In order to burn out one has first to be "on fire" en beschreven Edelwich en Brodsky (1980) burnout als een proces van 'progressive disillusionment', waarbij het aanvankelijke enthousiasme gaandeweg plaats maakt voor frustratie om ten slotte te eindigen in apathie. Een voorbeeld hiervan is Frans, projectleider opleidingen bij een grote ambtelijke organisatie. Aanvankelijk was de baan 'alles' voor hem, maar hij liep steeds vaker op tegen de grenzen van wat mogelijk was. Nu zegt hij gelaten 'verloren' te hebben, en probeert hij – tegen beter weten in – zijn werk wat meer op afstand te houden. Frans voelt zich vermoeid, is cynisch over zijn werk en beleeft er geen enkel plezier meer aan; kortom, hij is opgebrand.

Maar ook het omgekeerde komt voor, zo blijkt uit onze interviews. Neem Helen, een energieke, succesvolle en doortastende vrouwelijke manager van een welzijnsproject die bijna één jaar in de ziektewet heeft gezeten met – volgens haar huisarts – burnoutklachten. Ze was volledig afgeknapt op de bureaucratische werksfeer in haar vorige baan, eveneens in het welzijnswerk. Helen heeft op eigen initiatief haar huidige baan gevonden (Stelling 1), is helemaal opgebloeid en werkt

nu weer met veel inzet en plezier.

Winnie heeft op dit moment weer erg veel plezier in haar werk als consulente klantenservice bij een groot Nederlands telecommunicatiebedrijf waar ze klanten met problemen en klachten tevreden moet stellen. Plezier had ze ook in haar vorige baan, maar desondanks raakte ze daar – naar eigen zeggen – toch opgebrand vanwege de ernstige depressies van haar man.

7. Bevlogen werknemers willen ook wel eens wat anders dan werken.

Ook bevlogen mensen zouden het wel eens wat kalmer aan willen doen. Eduard is zeer enthousiast over zijn werk. Hij is projectontwikkelaar in de IT-branche en ontwerpt plannen, verzint financieringsconstructies en trekt 'launching customers' over de streep. Het van de grond krijgen van projecten geeft hem een kick, evenals het omgaan met klanten. Hij kan de competitie met jongere collega's weliswaar nog steeds goed aan maar begint het onderhand wel vermoeiend te vinden. Hij geeft aan veel energie te hebben en daardoor bergen werk te verzetten, maar tegelijkertijd denkt hij wel steeds vaker dat hij eigenlijk 'gek' is dat hij zo doorgaat. Momenteel doet hij er bijvoorbeeld nog het werk van zijn assistent bij die met vakantie is. Eduard is daarom weinig thuis en heeft nauwelijks tijd voor zijn kinderen. Hij zou het wel anders willen, maar dat kan voorlopig niet; en eigenlijk is dat nooit anders geweest.

Ruud is adviseur milieumanagement bij een groot adviesbureau en heeft een zeer brede functie, waarin hij adviseert en onderzoek doet. Hij wordt ondersteund door mensen die hem de vervelende klussen uit handen nemen, zoals rapportages schrijven. Probleem is dat hij, juist door steeds weer nieuwe dingen te doen, nooit kan drijven op zijn ervaring. Daardoor maakt Ruud naar eigen zeggen héél veel uren. Uiteindelijk hoopt hij toch zoveel routine op te doen dat hij de balans tussen werk en privé weer wat kan herstellen en minder tijd in zijn werk hoeft te steken. Want op deze manier wil en kan hij 'geen tien jaar meer doorgaan'.

8. Bevlogen werknemers hebben geen werkverslaving.

Clara is accountmanager bij een technisch adviesbureau. Ze beschrijft zichzelf als een mengeling van bevlogen en werkverslaafd. In de werkverslaving herkent Clara dat ze veel uren maakt, altijd met haar werk bezig is, er goed haar ei in kwijt kan en erg streberig en competitief is. Anderzijds heeft ze erg veel plezier in haar werk, en dat past weer beter bij bevlogenheid. Clara is een heel drukke jonge vrouw die voor zichzelf de lat zeer hoog legt: ze moet van alles en mag niks. Derhalve zou Clara als een werkverslaafde met bevlogen trekken kunnen worden gekarakteriseerd.

Mensen die bevlogen zijn, kunnen daarentegen ook genieten van andere dingen dan hun werk. Zij vinden – zoals Frank en Janine (Stelling 3) – buiten hun werk ook veel bevrediging in hobby's en vrijwilligerswerk. Frank kan zich een leven zonder werk bijvoorbeeld heel goed voorstellen. Hij is nu al plannen aan het maken voor het opzetten van een bridgecursus voor als hij over vijf jaar met vervroegd pensioen gaat. Work-

aholics daarentegen maken eerder een gespannen, krampachtige en dwangmatige indruk; ze werken veel en hard (wat bevlogen werknemers ook doen), maar dit gaat met een zekere verbetering en verkramptheid gepaard.

Conclusies

Onze – voorlopige – kwalitatieve onderzoeksbevindingen lijken te bevestigen dat 'bevlogen' werknemers inderdaad bestaan. Bovendien lijkt het erop dat bevlogenheid op een aantal punten zoals verwacht diametraal tegenover burnout staat. Waar bevlogen werknemers worden gekenmerkt door het nemen van initiatief op het moment dat ze merken dat ze vast dreigen te lopen (Stelling 1), lijken opgebrande werknemers eerder passief af te wachten. Bevlogen werknemers zorgen er bovendien voor dat ze hun eigen positieve feedback genereren (Stelling 2). Opgebrande werknemers blijken hiertoe niet in staat. En last but not least, bij bevlogenheid is er sprake van congruentie tussen datgene wat de betrokkene belangrijk vindt en datgene waar de organisatie voor staat (Stelling 4). Bij burnout komen deze wederzijdse waarden en normen juist niet overeen.

Toch moeten er ook enkele relativeringen worden aangebracht. In de eerste plaats lijken burnout en bevlogenheid elkaar in de tijd te kunnen afwisselen (Stelling 6); bevlogen werknemers kunnen opgebrand raken en opgebrande werknemers kunnen weer bevlogen raken. Verder kan men zich afvragen in hoeverre er bij bevlogenheid wellicht sprake is van een persoonlijkheidstrek (Stelling 3), die bijvoorbeeld gekenmerkt wordt door een hoog (aangeboren) niveau van energie. In het analoge geval zou men overigens kunnen opperen dat burnout sterk samenhangt met een persoonlijkheidstrek als neuroticisme (zie Schaufeli & Enzmann, 1998, p. 79-80). Ten slotte is het bij bevlogenheid ook niet allemaal rozengeur en maneschijn, en komt vermoeidheid bijvoorbeeld ook voor (Stelling 5), zij het dat het om een andere type vermoeidheid lijkt te gaan.

Workaholics verschillen van bevlogen werknemers doordat ze een gespannen, krampachtige en dwangmatige indruk maken (Stelling 8); ze werken weliswaar evenveel en even hard als bevlogen werknemers, maar doen dat op een verbeterde manier die geen ruimte laat voor relativering en ontspanning. Overigens bestaat de indruk dat workaholisme en bevlogenheid elkaar overlappen in die zin dat werkverslaafden wel bevlogen kunnen zijn, maar niet andersom (Stelling 7).

Uiteraard gaat het hier om eerste bevindingen op basis van een beperkt aantal kwalitatieve interviews en zal nog veel werk verzet moeten worden om tot meer definitieve en empirisch beter gefundeerde uitspraken te kunnen komen. We hebben met dit artikel slechts het begin van een nieuwe onderzoeksrichting in de A&G-psychologie willen markeren waarin meer dan voorheen aandacht zal worden besteed aan de *positieve* effecten van het verrichten van arbeid. Op die manier hopen we een breder en minder eenzijdig inzicht te verkrijgen in de rol die het verrichten van arbeid speelt bij gezondheid en welzijn.

Work and health. The quest for the engaged worker

W. Schaufeli, T. Taris, P. Le Blanc, M. Peeters, A. Bakker, J. de Jonge

Traditionally, work and health psychology has focused on the adverse health effects of labor. However, this is not a one-to-one relationship: working hard does not necessarily result in ill health. This article presents the results of a qualitative study that aimed to shed more light on the defining characteristics of the 'engaged' worker, i.e., those who invest extremely much time and effort in their jobs while feeling well and being committed to their jobs and to the organizations they work for. Thirty workers who were either 'engaged' or burnt-out were interviewed. The results of this qualitative study are presented in the form of eight theses concerning the relationship between work and engagement. These theses – which should be considered as preliminary hypotheses – will guide our research for the coming years.

Prof.dr. Schaufeli, mw dr. P.M. Le Blanc, mw dr. M.C.W. Peeters, dr. A.B. Bakker en dr. J. de Jonge zijn allen verbonden aan de Universiteit Utrecht, Capaciteitsgroep Sociale en Organisatiepsychologie en Onderzoeksschool Psychologie & Gezondheid. Correspondentie-adres: prof.dr. W.B. Schaufeli, Universiteit Utrecht, Capaciteitsgroep Sociale en Organisatiepsychologie, Postbus 80.140, 3500 TC Utrecht. E-mail <W.Schaufeli@fss.uu.nl>. Dr. T. Taris is verbonden aan de sectie Arbeids- en Organisatiepsychologie van de Katholieke Universiteit Nijmegen.

Literatuur

- Achterhuis, H. (1984). *Arbeid, een eigenaardig medicijn*. Baarn: Ambo.
- Bakker, A., Schaufeli, W.B. & Dierendonck, D. van (2000). Burnout: prevalentie, risicogroepen en risicofactoren. In I.L.D. Houtman, W.B. Schaufeli & T. Taris (red.), *Psychische vermoeidheid en werk: cijfers, trends en analyses* (p. 65-82). Alphen a/d Rijn: Samsom.
- Crant, J.M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, 435-462.
- CBS (1999). *De leefsituatie van de Nederlandse bevolking 1997. Deel 1. Gezondheid en kwaliteit van de arbeid*. Voorburg/Heerlen: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Edelwich, J. & Brodsky, A. (1980). *Burnout: stages of disillusionment in the helping professions*. New York: Human Sciences Press.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K. & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 139-161.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Pines, A. (1993). Burnout: an existential perspective. In W.B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: recent developments in theory and research* (p. 33-51). Washington: Taylor & Francis.
- Ridder, D. de, Schreurs, K. & Schaufeli, W.B. (2000). *De psychologie van vermoeidheid*. Assen: Van Gorcum.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2001). *Werk en welbevinden. Naar een positieve benadering in de Arbeids- en Gezondheidspsychologie*. Manuscript aangeboden ter publicatie.
- Schaufeli, W.B. & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: a critical analysis*. London: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A.B. (2000). *The measurement of burnout and engagement: a confirmative factor analytic approach*. Manuscript aangeboden ter publicatie.
- Schaufeli, W.B. & Dierendonck, D. van (2000). *Handleiding van de Utrechtse Burnout Schaal (ubos)*. Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Seligman, M.E.P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: an introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Spence, J.T. & Robbins, A.S. (1992). Workaholicism: definition, measurement, and preliminary results. *Journal of Personality Assessment*, 58, 160-178.
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment and mental health*. Oxford: Clarendon Press.



Let op:

in deze *Psycholoog* vindt u de congresfolder van het congres *Biologie en psychologie. Verstandshuwelijk of ware liefde?*

op 23 november te Ede.

Zie ook het artikel in dit nummer 'Geest en lichaam'.