



# Burn-out en bevlogenheid

*Wilmar Schaufeli en Arnold Bakker*

- 18.1 Inleiding – 336**
- 18.2 Burn-out: korte geschiedenis van een oud fenomeen – 336**
- 18.3 Definitie, symptomen en diagnose van burn-out – 338**
- 18.4 Mogelijke oorzaken, gevolgen en correlaten van burn-out – 340**
- 18.5 Verklaringen voor burn-out – 344**
- 18.6 Interventies bij burn-out – 345**
- 18.7 Definitie en meting van bevlogenheid – 347**
- 18.8 Mogelijke oorzaken, gevolgen en correlaten van bevlogenheid – 349**
- 18.9 Verklaringen voor bevlogenheid – 351**
- 18.10 Interventies ter bevordering van bevlogenheid – 352**
- Aanbevolen literatuur – 353**

## 18.1 Inleiding

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

Dit hoofdstuk geeft een beknopte samenvatting van onze huidige kennis over burn-out en gaat tevens in op de positieve wending in de richting van bevolegenheid. In ► par. 18.2 staat de geschiedenis van burn-out centraal, waarna achtereenvolgens de symptomen en diagnostiek (► par. 18.3), de mogelijke oorzaken en gevolgen (► par. 18.4), verklaringen (► par. 18.5) en interventies (► par. 18.6) aan bod komen. In ► par. 18.7 wordt ingegaan op het begrip bevolegenheid, waarna in ► par. 18.8 de mogelijke oorzaken, gevolgen en correlaten van bevolegenheid worden besproken, en in ► par. 18.9 enkele verklaringen worden gegeven. Ten slotte wordt in ► par. 18.10 ingegaan op interventies om bevolegenheid te bevorderen.

## 18.2 Burn-out: korte geschiedenis van een oud fenomeen

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

Aanvankelijk werd het verschijnsel uitsluitend in de sociale sector onderzocht om de simpele reden dat het was gedefinieerd als een mentale toestand die alleen voorkomt bij degenen die beroepsmatig met andere mensen werken: ‘Burnout is a syndrome of emotional exhaustion, depersonalization, and reduced personal accomplishment that can occur among individuals who do “people work” of some kind’ (Maslach en Jackson 1986, pag. 1). Volgens deze definitie gaat het bij burn-out dus om emotionele uitputting (het gevoel helemaal ‘op’ te zijn door met andere mensen te moeten werken), depersonalisatie (een cynische en onverschillige houding waarbij de ander niet als persoon maar als object wordt gezien), en verminderde persoonlijke bekwaamheid (twijfel aan het eigen vermogen om succesvol met mensen te kunnen werken). Vanwege deze definitie werd burn-out dus beperkt tot de welzijns- en gezondheidszorg, het onderwijs en sommige andere beroepsgroepen waarin

met mensen wordt gewerkt (bijv. politieagenten, en gevangenvaarders). Aanvankelijk waren de vragen van de MBI dan ook zodanig geformuleerd dat ze alleen door mensen uit deze beroepen konden worden beantwoord. Echter, langzamerhand werd duidelijk dat burn-out zich ook kan voordoen bij computerprogrammeurs, productiemedewerkers, managers, enzovoort. Voor deze beroepsgroepen is er sinds 1996 een aparte algemene, niet-beroepsspecifieke versie van de MBI c.q. UBOS beschikbaar. In plaats van emotionele uitputting, depersonalisatie en verminderde persoonlijke bekwaamheid wordt in de algemene versie respectievelijk gesproken over uitputting, distantie en verminderde competentie.

Na de introductie van deze algemene burn-outvragenlijst nam de wetenschappelijke belangstelling een nog hogere vlucht, zodat er inmiddels meer dan 12.000 wetenschappelijke publicaties over burn-out zijn verschenen. Niet alleen de kwantiteit, maar ook de kwaliteit van het onderzoek nam na het midden van de jaren negentig toe en het onderzoek dat aanvankelijk vooral in Noord-Amerika plaatsvond, werd steeds internationaler.

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

Sinds de eeuwwisseling is er steeds meer belangstelling voor de positieve tegenhanger van burn-out: bevlogenheid ('work engagement'). Daar waar het bij burn-out gaat om een mentale uitputtingstoestand, gaat het bij bevlogenheid juist om mentale vitaliteit. Bevlogenheid mag zich de afgelopen twee decennia niet alleen verheugen in de belangstelling van onderzoekers, maar is ook populair in het bedrijfsleven. Het feit dat wetenschappers belangstelling tonen voor bevlogenheid heeft vooral te maken met de opkomst van de positieve psychologie, die zich toelegt op de bestudering van menselijke kracht en optimaal functioneren (zie ► H. 1). Dat er juist in het huidige tijdsgewricht belangstelling voor bevlogenheid bij arbeidsorganisaties bestaat, heeft te maken met dat heden ten dage niet zozeer 'gezonde' werknemers – dat wil zeggen: degenen die vrij van klachten zijn – het verschil maken, maar juist gemotiveerde en gedreven medewerkers die met inzet en passie hun werk doen. Met andere woorden: vanwege wat in ► H. 1 'de psychologisering van organisaties' is genoemd, hebben organisaties in toenemende mate bevlogen werknemers nodig om zich staande te kunnen houden.

Evenals bij burn-out is er ook bij bevlogenheid sprake van tamelijk gescheiden wetenschappelijke en praktische paden. Enerzijds gebruiken organisatieadviesbureaus die zich toeleggen op het meten (benchmarken) en bevorderen van bevlogenheid in de regel geen gevalideerde instrumenten en 'evidence-based' interventies. Anderzijds is het academische onderzoek vooral gericht op het identificeren van oorzaken en gevolgen en

het ophelderen van de onderliggende psychologische mechanismen, zonder zich daarbij al te veel om de praktijk te bekommeren. Toch zijn er ook voorbeelden uit binnen- en buitenland waar wetenschap en praktijk succesvol worden gecombineerd om bevoegdheid te begrijpen en te vergroten, zoals het Britse initiatief ‘Engage for Success’ (► <https://engageforsuccess.org/>).

### 18.3 Definitie, symptomen en diagnose van burn-out

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

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

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

In de beschrijving van de casus van meneer Dijkstra in ► box 18.1 is een groot aantal van deze elementen terug te vinden.

#### Box 18.1 Een opgebrande leerkracht

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

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

Vooral in aanwezigheid van anderen voelt meneer Dijkstra zich erg onprettig; dan heeft hij het gevoel dat zijn keel wordt dichtgeknepen en kan hij moeilijk ademen. Daarom is hij steeds meer sociale situaties gaan vermijden, waardoor het contact met vrienden, collega's, burens en familieleden sterk verwaterd is. Als dingen niet zo lopen als gepland of wanneer iemand onvriendelijk is, raakt meneer Dijkstra snel overstuurd. Er zijn geen problemen in zijn huwelijk en met de beide kinderen gaat het goed. Wel hebben het overwerken en de drukte op school een sterke wissel op zijn relatie getrokken. Hij voelt zich schuldig omdat de huidige situatie voor zijn vrouw en kinderen ook erg zwaar is. Hij zegt het lesgeven fijn te vinden, maar door de fusieperikelen ook daarin tekortgeschoten te zijn.

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

Bron: Schaap et al. (1995)

Burn-out is weliswaar niet opgenomen in de DSM (Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders), die internationaal als standaard voor psychiatrische diagnostiek geldt, maar sinds kort wel in de International Classification of Diseases (ICD-11) van de Wereldgezondheidsorganisatie. Overigens vat de ICD-11 burn-out niet op als een medische diagnose, maar als een beroepsfenomeen ('occupational phenomenon') dat het gevolg is van chronische werkstress. Voor wat de kenmerken van burn-out betreft – uitputting, distantie en verminderde competentie – baseert de ICD-11 zich op de MBI. Dat burn-out niet als aparte psychische aandoening wordt gezien in de DSM houdt waarschijnlijk verband met het feit dat sommigen van mening zijn dat burn-out eigenlijk een (vorm van) depressie is (Bianchi et al. 2015). In Nederland is ervoor gekozen om in de lacune betreffende de diagnose van burn-out te voorzien door het opstellen van een multidisciplinaire richtlijn voor eerstelijnsprofessionals<sup>1</sup>, waarin is vastgelegd dat er sprake is van burn-out wanneer aan de volgende zes criteria is voldaan:

1. Ten minste drie van de volgende acht spanningsklachten zijn aanwezig: moeheid, gestoorde of onrustige slaap, prikkelbaarheid, niet tegen drukte of herrie kunnen, emotionele labiliteit, piekeren, zich gejaagd voelen, en concentratieproblemen.
2. De stresshantering schiet tekort; de persoon kan het niet meer aan en heeft het gevoel de grip te verliezen.
3. Er bestaan belangrijke beperkingen in het beroepsmatig en/of sociaal functioneren.
4. Er is *geen* sprake van een psychiatrische stoornis.

1 De richtlijn kan worden gedownload van: ► <https://tinyurl.com/Overspanning-en-Burnout>

5. Gevoelens van moeheid en uitputting staan op de voorgrond.
6. De klachten zijn meer dan zes maanden geleden begonnen.

Volgens de richtlijn zijn de criteria 1 t/m 4 van toepassing op overspannenheid. Daarmee wordt burn-out dus feitelijk gezien als langdurige overspannenheid, die vooral gekenmerkt wordt door gevoelens van uitputting. In het alledaagse taalgebruik en in de praktijk van de hulpverlening worden overspannenheid en burn-out vaak door elkaar gebruikt, met dien verstande dat burn-out wordt opgevat als een ernstige vorm van overspannenheid. In het arboclassificatiesysteem van klachten en ziekten (CAS) valt burn-out onder de noemer aanpassingsstoornis en wordt aangeduid met de code P611.

In principe is de UBOS geschikt voor individuele diagnostiek van burn-out. Echter, volgens de test-commissie van het Nederlands Instituut van Psychologen (NIP) (Cotan) zijn de test-normen van de UBOS gedateerd en dienen ze derhalve niet langer gebruikt te worden. Inmiddels is een opvolger van de UBOS beschikbaar, de Burn-out Assessment Tool (BAT)<sup>2</sup>.

Op basis van een grootschalig onderzoek van de Universiteit Maastricht onder ruim 12.000 werknemers werd geschat dat 16,4 % van de werkende bevolking in Nederland aan burn-out lijdt (prevalentie), terwijl het aantal nieuwe gevallen 6,1 % per jaar bedraagt (incidentie). Verder bedraagt de gemiddelde klachtenduur circa 2,5 jaar, waarmee het chronische karakter van burn-out duidelijk wordt geïllustreerd (Kant et al. 2004).

Sinds 2007 wordt de belangrijkste component van burn-out – uitputting – jaarlijks gemeten in de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA 2018) met behulp van een enigszins gewijzigde, gelijknamige schaal van de UBOS. Sinds 2007 is de prevalentie van uitputtingsklachten geleidelijk gestegen van 11 % naar 17 % in 2017. Volgens de NEA komen uitputtingsklachten het vaakst voor in het onderwijs (23 %) (zie ook ► H. 13).

## 18.4 Mogelijke oorzaken, gevolgen en correlaten van burn-out

Vooraf dient gesteld te worden dat het aantal longitudinale studies naar burn-out aan de hand waarvan eenduidige uitspraken over oorzaak en gevolg gedaan kunnen worden relatief gering is, al is hun aantal stijgende. Dat is dan ook de reden waarom van *mogelijke* oorzaken en gevolgen wordt gesproken. In ► tab. 18.1 staan de belangrijkste mogelijke oorzaken van burn-out genoemd, waarbij een onderscheid is gemaakt naar kwantitatieve en kwalitatieve aspecten van belasting. We hebben ons daarbij, evenals bij ► tab. 18.2 en 18.3, gebaseerd op een aantal overzichtsstudies (Halbesleben en Buckley 2004; Schaufeli en Enzmann 1998; Shirom en Melamed 2005), alsmede meta-analyses (Alarcon 2011; Alarcon et al. 2009; Salvagioni et al. 2017; Swider en Zimmerman 2010; Taris 2006).

Uit ► tab. 18.1 blijkt dat werkbelasting in de vorm van ervaren werkdruk, tijdsdruk en interferentie tussen de werk- en thuissituatie de belangrijkste mogelijke oorzaken van burn-out zijn, aangevuld met rolproblemen en de emotionele belasting die voortvloeit uit de omgang met klanten, cliënten, patiënten, leerlingen, enzovoort. Meer objectieve belastingsindicatoren (bijv. caseload en aantal werkuren) zijn veel minder van belang.

2 Zie: ► [www.burnoutassessmenttool.be](http://www.burnoutassessmenttool.be).

**Tabel 18.1** Mogelijke oorzaken van burn-out

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

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

**Tabel 18.2** Mogelijke gevolgen van burn-out

gezondheid	depressie	+++
	psychosomatische klachten	++
	cardiovasculaire aandoeningen	++
	slaapstoornissen	+
	angst	+
	acute infecties	+
werkattitudes	arbeidsontevredenheid	+++
	geringe organisatiebetrokkenheid	++
	verloopintentie	++
organisatie	ziekteruim	+
	arbeidsprestatie	-
	kwaliteit van zorg en onderwijs	-
	personeelsverloop	+

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

**Tabel 18.3** Burn-out en persoonlijkheid

neuroticisme	+++
negatieve affectiviteit	+++
'hardiness'	-
perfectionisme	++
gevoel van eigenwaarde	-
optimisme	-
externe beheersingsoriëntatie	+
passieve copingstijl	+
proactieve persoonlijkheid	-
persoonlijke effectiviteit ('self-efficacy')	+
extraversie	-
'voelend' type	+

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

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

■ Tabel 18.2 geeft een overzicht van mogelijke gevolgen van burn-out, en wel met betrekking tot gezondheid, werkattitudes en de organisatie.

Het sterkst zijn de verbanden met depressie en arbeidsontevredenheid. De relaties met organisatiebetrokkenheid en verlooptentatie zijn wat zwakker, maar altijd nog sterker dan die met ziekteverzuim en daadwerkelijk verloop. Dat heeft ongetwijfeld te maken met het feit dat verzuim en verloop objectieve maten zijn, terwijl betrokkenheid en verlooptentatie gemeten zijn met behulp van vragenlijsten, waardoor het gevaar van gemeenschappelijke methodevariantie op de loer ligt (zie ► H. 10). Dit wordt tevens geïllustreerd door het feit dat de negatieve relatie tussen burn-out en prestatie sterker is wanneer subjectieve prestatie-indicatoren (zelfbeoordeling) of intersubjectieve prestatie-indicatoren (beoordeling door de chef) worden gebruikt in plaats van objectieve indicatoren. Er bestaat toenemende evidentie dat burn-out samenhangt met de kwaliteit van onderwijs (onderwijsprestaties en tevredenheid van leerlingen en studenten) en kwaliteit van de zorg (medische fouten, patiëntveiligheid en patiënttevredenheid).

Onderzoek naar gezondheidseffecten van burn-out wijst erop dat het immuunsysteem lijkt te worden aangetast, met als gevolg een verhoogd risico op acute infecties zoals griep en verkoudheid. Ook is er een relatie aangetoond tussen burn-out



(m.n. uitputting) en cardiovasculaire aandoeningen. Overigens laat het psychofysiologisch onderzoek naar burn-out geen eenduidig beeld zien (zie ook ► H. 4). Een meta-analyse waarbij maar liefst 38 verschillende biomarkers werden geanalyseerd, kwam tot de pessimistische conclusie: 'No potential biomarkers for burn-out were found' (Danhof-Pont et al. 2011, pag. 505). Al met al wil dat dus zeggen dat er in individuele studies weliswaar soms een verband wordt gevonden tussen een bepaalde psychofysiologische parameter en burn-out, maar dat dit verband niet standhoudt wanneer de gegevens van een groter aantal studies worden samengevoegd en geanalyseerd (zie ► H. 4). Ten slotte hangt burn-out samen met psychosomatische spanningsklachten, slaapproblemen en angst, en lijkt burn-out tot depressie te leiden in plaats van andersom.

Zoals voorts blijkt uit ► tab. 18.3 hangt burn-out sterk samen met neuroticisme oftewel emotionele labiliteit (zie ook ► H. 15) en met dispositionele affectiviteit oftewel een negatieve grondstemming. Verder komt burn-out juist relatief weinig voor bij extraverten en bij mensen die de persoonlijkheidstrekk 'hardiness' bezitten. Dit type persoonlijkheid wordt gekenmerkt door het openstaan voor veranderingen, een grote betrokkenheid bij dagelijkse activiteiten en het gevoel controle te hebben over gebeurtenissen waaraan men is blootgesteld.

Burn-out komt daarentegen vaker voor bij personen met een externe beheersingsoriëntatie, die de neiging hebben om gebeurtenissen of prestaties toe te schrijven aan externe factoren (bijv. toeval, geluk, machtige anderen). Ook komt burn-out vaker voor bij mensen die perfectionistisch zijn, een laag gevoel van eigenwaarde hebben, en een afwachtende of vermijdende manier om met problemen om te gaan. In overeenstemming daarmee is de bevinding dat burn-out juist weinig voorkomt bij mensen die optimistisch zijn, vertrouwen hebben in hun eigen kunnen (self-efficacy) en van aanpakken weten (proactieve persoonlijkheid). Voorts schijnt burn-out vaker bij 'gevoelsmensen' voor te komen die gekenmerkt worden door belangstelling en bezorgdheid voor anderen, dan bij zogenoemde 'denkende types' – dit onderscheid is van Carl Gustav Jung (1875–1961) – die juist de neiging hebben om weinig aandacht aan anderen te schenken. Het is opvallend dat de eerste groep oververtegenwoordigd is in de zorgsector en het onderwijs, terwijl er in het zakenleven meer 'denkers' worden aangetroffen. Er is wel geopperd dat dit de relatief hoge prevalentie van burn-out in de sociale sector verklaart (zie ook ► H. 13).

Ten slotte lijken sociobiografische kenmerken niet of slechts zwak met burn-out samen te hangen. Zo vonden Purvanova en Muros (2010) op basis van een meta-analyse van maar liefst 135 studies dat vrouwen iets meer emotioneel uitgeput zijn en mannen iets meer cynisch. De geslachtsverschillen waren echter, alhoewel statistisch significant, bijzonder klein. Verder blijkt dat jongeren, alleenstaanden en voltijders een iets hoger risico op burn-out lopen dan respectievelijk ouderen, gehuwden of samenwonenden, en deeltijders. Behalve dat deze relaties zwak zijn, hangen ze ook van de onderzochte steekproef af. Zo lopen in Nederland jongere én oudere leerkrachten een groter risico op burn-out, maar heeft bij huisartsen de middengroep juist een verhoogd risico.

Uit het onderzoek naar mogelijke oorzaken en gevolgen van burn-out kunnen zes conclusies worden getrokken.

1. Kwantitatieve taakeisen, zoals werkdruk en tijdsdruk zijn sterker gerelateerd aan burn-out dan kwalitatieve, emotionele taakeisen die voortvloeien uit interacties met cliënten, patiënten en leerlingen, of uit de confrontatie met lijden en sterven.
2. De relaties van burn-out met werkkenmerken zijn over het algemeen sterker dan die met persoonskenmerken, al moet worden aangetekend dat de eerstgenoemde

- veel vaker in relatie met burn-out zijn onderzocht dan de laatstgenoemde. Opvallend is dat ook de belasting die uit de interferentie van de werk- en thuissituatie voortvloeit, relatief sterk gerelateerd is aan burn-out.
3. Over het algemeen zijn de relaties met de uitputtingsdimensie van burn-out het sterkst, gevolgd door respectievelijk distantie en verminderde competentie.
  4. Onderzoek waarin zelfbeoordelingen worden gebruikt, laten sterkere verbanden zien met burn-out dan onderzoeken waarin administratieve gegevens (verzuim en personeelsverloop), fysiologische parameters (bloeddruk, cortisol) en observaties en beoordelingen (arbeidsprestatie) worden gebruikt.
  5. Uit longitudinaal onderzoek blijkt dat burn-out tamelijk stabiel in de tijd is, zelfs over een periode van tien jaar; hierdoor worden er, wanneer voor het initiële niveau van burn-out wordt gecontroleerd, ook weinig causale verbanden over de tijd gevonden.
  6. De relaties tussen sociobiografische kenmerken en burn-out zijn in de regel zwak en weinig consistent.

## 18.5 Verklaringen voor burn-out

Er wordt vaak gesuggereerd dat de maatschappij waarin we leven verantwoordelijk is voor het ontstaan en de toename van burn-out. Zo zou er vandaag de dag te veel van mensen worden geëist, niet alleen door de organisatie waar ze werken, maar ook door de mensen zelf. Iedereen is voortdurend bezig ('druk, druk, druk') en staat 24/7 bloot aan een bombardement van prikkels, dankzij onze smartphones, tablets en sociale media. Dat moge zo zijn, maar er is weinig empirische evidentie voor deze redenering. Wel bestaat er een interessante parallel met een andere moderniteitskwaal, te weten neurasthenie ('zenuwzwakte'), die aan het eind van de negentiende eeuw opdook en evenals burn-out gekenmerkt werd door een invaliderende vermoeidheid (Schaufeli 2017). Ook destijds werd dit toegeschreven aan overmatige zintuigelijke prikkeling door het jachtige, moderne leven dat werd gekenmerkt door telegraaf, telefoon, dagbladen en stoomtreinen. Er is in een eeuw tijd weliswaar veel veranderd, maar toch ook weer niet!

Burn-out bij werknemers heeft te maken met de wijze waarop het werk is ingericht en de organisatie functioneert. Zoals we reeds zagen, kunnen allerlei werk- en organisatiegebonden factoren tot burn-out leiden, zoals een hoge werkdruk, gebrek aan sociale steun, en gebrek aan regelruimte en feedback (zie [tab. 18.1](#)). Op de keper beschouwd zijn de werkstressmodellen die dergelijke factoren centraal stellen globaal en beschrijvend van aard en bieden ze weinig inzicht in de specifieke psychologische processen die bij burn-out een rol spelen (zie [► H. 2](#)). Vandaar dat ze hier verder buiten beschouwing worden gelaten.

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

levensplan. Overigens zijn individueel-psychologische verklaringen in de regel gestoeld op niet-gestandaardiseerde observaties en gevalsstudies van praktiserende psychologen en psychiaters.

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

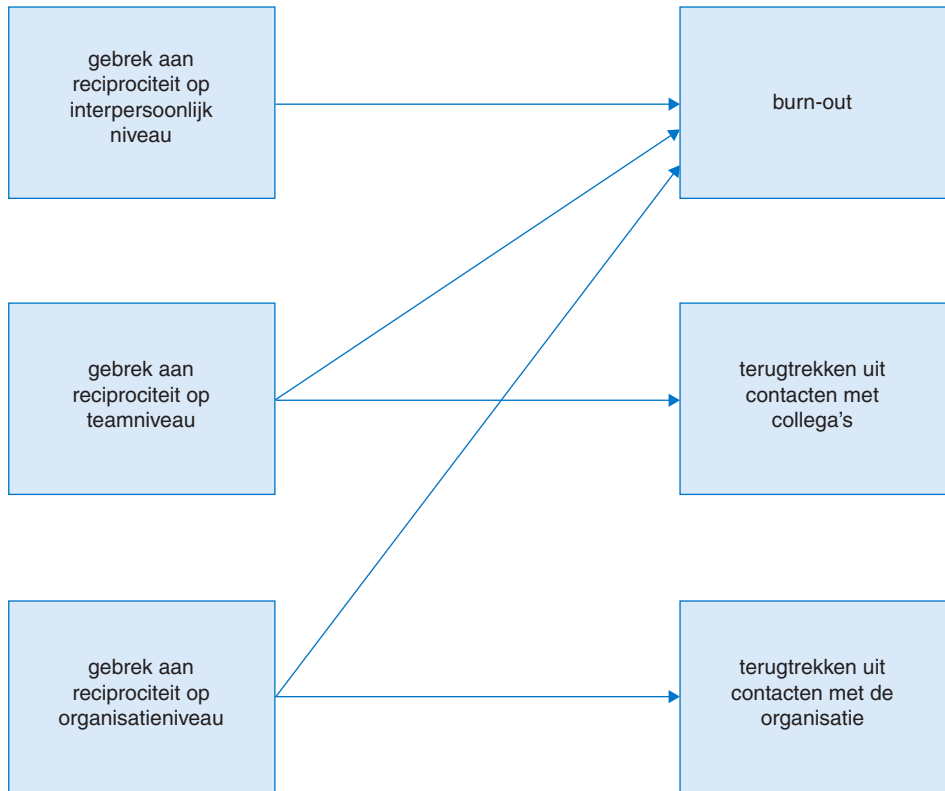
Maar waardoor zijn de contacten met (bijv.) hulpvragers nu zo belastend? Op grond van de in de evolutionaire psychologie verankerde sociale-uitwisselingstheorie wordt aangenomen dat emotionele overbelasting – en dus burn-out – ontstaat wanneer de opbrengsten ('baten') die men uit sociale relaties met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

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

Het sociale-uitwisselingsmodel van burn-out is schematisch weergegeven in **fig. 18.1**. In een groot aantal onderzoeken is de relatie aangetoond tussen burn-out en de aanwezigheid van een negatieve uitwisselingsrelatie op elk van de drie niveaus (voor een overzicht zie Schaufeli 2006).

## 18.6 Interventies bij burn-out

De belangstelling voor burn-out is vanaf het begin meer praktisch dan wetenschappelijk van aard geweest. Burn-out is immers 'ontdekt' in de praktijk en niet in de studeerkamer. Daardoor heeft het voorkómen en behandelen ervan van meet af aan veel aandacht gekregen. Desalniettemin is de vooruitgang die op dit gebied geboekt is bescheiden, althans voor zover het wetenschappelijke effectstudies betreft. Er kan grofweg een onderscheid worden gemaakt tussen interventies die op de persoon en die op de organisatie zijn gericht.



■ **Figuur 18.1** Sociale uitwisseling en burn-out

Zoals gezegd, gaat het bij burn-out om spanningsklachten, problematische attitudes en daaraan gekoppeld gedrag in de werksituatie. Daarnaast zijn factoren als stresshanteling (coping), persoonlijkheid en sociale steun van groot belang. Individuele interventies moeten dus aangrijpen op spanningsklachten en ongezonde manieren van stresshanteling. Tevens moeten risicofactoren die met de persoonlijkheid te maken hebben, aangepakt worden. Voorts dient de behandeling erop gericht te zijn om sociale steun te mobiliseren, zowel in de werksituatie als thuis, alsmede op het aanleren van bepaalde vaardigheden zoals timemanagement en assertiviteit. Ten slotte zal moeten worden voorkomen dat de klachten opnieuw optreden.

De organisatiegerichte interventiestrategieën zijn minder specifiek en gedetailleerd uitgewerkt. Ze worden in de praktijk ook minder vaak toegepast en dragen een sterker idiosyncratisch karakter dan de persoonsgerichte interventies. Dit komt doordat organisaties complex en moeilijk met elkaar te vergelijken zijn. De ervaringen in de ene organisatie kunnen niet zonder meer naar een andere werksetting gegeneraliseerd worden. Dit gegeven wordt overigens als uitgangspunt gebruikt in het Job Demands-Resources (JD-R)-model (zie ► H. 2), waarbij voor iedere organisatie gezocht wordt naar specifieke taakeisen en energiebronnen, die verantwoordelijk zijn voor werkstress en arbeidsplezier. Voorbeelden van organisatiegerichte strategieën zijn taak-herontwerp, het ontwikkelen van een goed loopbaanbeleid, aandacht voor communicatie, besluitvorming en

conflicthantering, ‘management development’ en verbetering van het leiderschap (voor een uitgebreide bespreking zie Schaufeli en Enzmann 1998, pag. 168–178).

Hoe staat het met de effectiviteit van interventies? Het beeld dat oprijst uit een aantal meta-analyses is tamelijk eenduidig: burn-outinterventies hebben een statistisch significant, maar gering positief effect (met effect-groottes rond .20). Illustratief is een meta-analyse van vijftig studies waarbij het sterkste effect werd gevonden voor relaxatie, gevolgd door respectievelijk het aanleren van nieuw rolgedrag en cognitief-gedragsmatige interventies (Marțicuroiu et al. 2014). In een meta-analyse van ruim twintig interventiestudies bij leerkrachten werden positieve effecten gevonden voor een cognitief-gedragsmatige aanpak, *mindfulness* en het stimuleren van de professionele ontwikkeling, en in mindere mate voor het leren organiseren van sociale steun (Iancu et al. 2018). Een meta-analyse van bijna dertig interventiestudies bij werknemers uit de geestelijke gezondheidszorg vond een sterker effect van persoonsgeoriënteerde dan van organisatiegeoriënteerde interventies (Dreison et al. 2018). Het gaat bij al deze meta-analyses overigens om mensen met milde burn-outklachten die nog aan het werk zijn. De effectiviteit van interventies bij mensen met ernstige burn-outklachten is tot op heden niet eenduidig aangetoond. Zo vonden Aloha Toppinen-Tanner en Seppänen (2017) slechts vier studies die geen van alle een significante daling in burn-outklachten te zien gaven bij de interventiegroep in vergelijking met de controlegroep. Ook het empirische bewijs voor de effectiviteit van werkhervattingsinterventies is tamelijk dun. Een meta-analyse concludeert dat degenen die een gerichte werkhervattingsinterventie kregen iets sneller weer gedeeltelijk (maar niet volledig) aan het werk gingen in vergelijking met de controlegroep (Perski et al. 2017). Opvallend genoeg daalden burn-out-, angst- en depressieklachten niet significant ten gevolge van de interventies. Dit wijst erop dat werkhervatting en klachtreductie twee verschillende sporen zijn.

Concluderend lijkt het er dus op dat burn-outklachten afnemen ten gevolge van persoonsgerichte interventies, zoals ontspanning, *mindfulness*, en een cognitief-gedragsmatige aanpak. Dat geldt voor mensen met relatief milde klachten. Voor mensen met ernstige burn-outklachten ziet het er minder gunstig uit. Het meest opvallend is evenwel dat er zeer weinig kwalitatief goede interventiestudies zijn uitgevoerd. Bovendien zijn interventies vooral op de persoon en niet op de organisatie gericht, terwijl de literatuur suggereert dat interventies zich juist ook op de omgeving moeten richten.

## 18.7 Definitie en meting van bevlogenheid

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

Uit interviews blijkt dat burn-out en bevlogenheid diametraal tegenover elkaar staan: bevlogen werknemers zijn proactief en worden gekenmerkt door het nemen van initiatief wanneer ze vast dreigen te lopen op hun werk, terwijl opgebrande werknemers zich een speelbal van de omstandigheden voelen en eerder passief afwachten. Bevlogen werknemers zorgen er bovendien voor dat ze hun eigen positieve feedback genereren; opgebrande werknemers blijken hiertoe niet in staat en zitten gevangen in een negatieve

spiraal. Ten slotte is er bij bevlogenheid sprake van congruentie tussen datgene wat de betrokkene belangrijk vindt en datgene waar de organisatie voor staat; bij burn-out komen deze wederzijdse waarden en normen juist niet overeen (Schaufeli et al. 2001). In ► box 18.2 wordt een korte beschrijving gegeven van een bevlogen werknemer, waarin veel van deze elementen terugkomen.

### Box 18.2 Een bevlogen administratieve kracht

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

Elly is een energieke vrouw, die niet kan stilzitten en graag dingen voor anderen doet. In haar huidige baan toont ze ook veel initiatief. Ze is begonnen als herintredende vrouw in een zorginstelling, enkel om een archief op te ruimen, maar ze stelde al snel aan haar chef voor om dan maar meteen een heel nieuw archief op te zetten zodat iedereen alles netjes kan vinden. Dat viel in goede aarde. Na deze klus kreeg ze een baan als secretaresse, die door haar eigen toedoen gaandeweg steeds meer inhoud kreeg. Ze vindt nieuwe dingen een uitdaging en werkt graag. De sfeer en onderlinge contacten op het werk zijn heel goed. Ook krijgt ze veel steun van haar chef. Haar grote betrokkenheid en hulpvaardigheid blijken bijvoorbeeld uit het feit dat ze eens op haar vrije middag bij een oude mevrouw heeft schoongemaakt omdat de hulp was uitgevallen, terwijl Elly er eigenlijk alleen voor moet zorgen dat de betaling van de huishoudhulp goed verloopt. Vooral oudere mensen storten weleens hun hart bij haar uit. Elly is een vitale, zelfstandige, initiatiefrijke en assertieve vrouw, die een sterke behoefte heeft om anderen te helpen. Daardoor krijgt ze veel erkenning van anderen, zowel op haar werk als daarbuiten.

Bevlogenheid kan worden omschreven als:

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

Bevlogenheid is wat anders dan werkverslaving (► H. 19). Hoewel bevlogen werknemers net als workaholics hard werken, verschilt hun onderliggende motivatie. Bevlogen werknemers werken vooral zo hard en toegewijd omdat ze er veel plezier aan beleven, maar hebben ook een leven naast hun werk waarvan ze kunnen genieten. Workaholics daarentegen werken hard en verbeteren omdat ze niet anders kunnen; ze worden gedreven door

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

De drie dimensies van bevlogenheid – vitaliteit, toewijding en absorptie – worden gemeten door de Utrecht Work Engagement Scale (UWES; Schaufeli en Bakker 2004). Dit is een betrouwbare en valide zelfbeoordelingsschaal, die in verreweg het meeste onderzoek naar bevlogenheid wordt gebruikt (Schaufeli en Bakker ter perse).

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

## 18.8 Mogelijke oorzaken, gevolgen en correlaten van bevlogenheid

In vergelijking tot burn-out zijn er relatief weinig wetenschappelijke artikelen over bevlogenheid geschreven; momenteel is de verhouding 5:1 in het voordeel van burn-out. Vandaar dat we korter ingaan op de onderzoeksresultaten aangaande bevlogenheid, waarbij we ons vooral baseren op enkele overzichtsartikelen (Bakker en Demerouti 2008; Schaufeli 2014; Bailey et al. 2017) en meta-analyses (Christian et al. 2011; Goering et al. 2017; Halbesleben 2011; Young et al. 2018).

Er wordt geen verschil in bevlogenheid gevonden tussen mannen en vrouwen, wel zijn oudere werknemers iets meer bevlogen dan jongeren. Hoge bevlogenheid komt vooral veel voor bij ondernemers, zelfstandigen, managers, boeren, leerkrachten en kunstenaars, terwijl er juist weinig bevlogenheid wordt gevonden bij productiemedewerkers, politieagenten, winkelbedienden en medewerkers uit de thuiszorg. Overigens blijken Nederlandse werknemers het meest bevlogen van heel Europa te zijn (Schaufeli 2018). **■** Tabel 18.4 geeft een overzicht van de belangrijkste factoren die met bevlogenheid samenhangen.

Zoals blijkt uit een vergelijking van **■** tab. 18.4 met **■** tab. 18.1, 18.2 en 18.3 is het beeld bij bevlogenheid in de meeste opzichten diametraal tegenovergesteld aan dat van burn-out. Daar waar bevlogenheid positief samenhangt met energiebronnen, hangt burn-out daar negatief mee samen. Waar bevlogenheid positief samenhangt met emotionele stabiliteit, extraversie, positief affect, persoonlijke effectiviteit, gevoel van eigenwaarde en optimisme, hangt burn-out juist negatief samen met deze persoons-eigenschappen. Daar waar bevlogenheid positief samenhangt met tevredenheid en

**Tabel 18.4** Mogelijke oorzaken (energiebronnen), gevolgen (werkattitudes en prestaties) en correlaten (persoonlijkheid) van bevologenheid

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

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



binding aan het bedrijf, hangt burn-out er negatief mee samen. In plaats van weinig ziekteverzuim, zoals bij bevlogenheid, vinden we bij burn-out juist een hoog ziekteverzuim. En, last but not least, daar waar bevlogenheid positief samenhangt met prestaties op het werk, hangt burn-out negatief samen met arbeidsprestatie.

Er zijn minstens zes redenen waarom bevlogen werknemers goed presteren op het werk: (1) ze zijn proactief en nemen persoonlijk initiatief; (2) ze stellen hoge doelen omdat ze zich competent voelen; (3) ze zijn intrinsiek gemotiveerd en daardoor bereid een stapje meer te doen; (4) ze zijn coöperatief en vriendelijk waardoor anderen graag met hen samenwerken; (5) ze ervaren veel positieve emoties waardoor ze beter in staat zijn informatie te verwerken; en (6) ze zijn gezond en daardoor vrijwel nooit afwezig op het werk.

## 18.9 Verklaringen voor bevlogenheid

In het JD-R-model (zie ► H. 2) wordt bevlogenheid gezien als een essentiële, mediërende schakel in het motivatieproces. Dat wil zeggen: het model veronderstelt dat de aanwezigheid van energiebronnen via bevlogenheid leidt tot positieve werkuitkomsten (zie ■ fig. 2.7). Onderzoek naar dit motivatieproces suggereert het bestaan van een opwaartse spiraal, waarbij de aanwezigheid van werkgerelateerde hulpbronnen en de waargenomen eigen effectiviteit ('self-efficacy') elkaar versterken, hetgeen op zijn beurt leidt tot meer bevlogenheid (voor een overzicht, zie Salanova et al. 2010). Bevlogenheid heeft bij wijze van feedbackloop weer een positieve invloed op zowel de eigen-effectiviteit als de aanwezigheid van energiebronnen.

Een dergelijk zichzelf versterkend proces dat leidt tot een accumulatie van hulpbronnen, een toenemende eigen-effectiviteit en een toename van de bevlogenheid, is zowel in overeenstemming met de Broaden and Build-theorie van positieve emoties (Frederickson 2001), als met de Conservation of Resources-theorie (Hobfoll en Shirom 2000) en het idee van 'job crafting' (zie ► H. 10). De Broaden and Build-theorie stelt dat positieve emoties (bevlogenheid) het momentane denk- en handelingsrepertoire verbreden ('broaden'), doordat men zich vanwege die positieve emoties in situaties begeeft die uitdagen tot leren of het overwinnen van hindernissen. Doordat men de uitdaging aangaat en daadwerkelijk wat leert, of bepaalde hindernissen overwint, worden persoonlijke hulpbronnen (bijv. waargenomen eigen-effectiviteit) verder opgebouwd ('build'). Dit leidt vervolgens weer tot positieve emoties (bevlogenheid), enzovoort, waardoor er een opwaartse spiraal ontstaat.

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

Bij 'job crafting' gaat het om het zelf vormgeven van je eigen werk op een dusdanige manier dat het zo goed mogelijk bij je past. Bevlogen werknemers zijn actief, zelfbewust, optimistisch en nemen initiatief, en zijn daardoor bij uitstek goede 'job crafters'. Ze zorgen ervoor dat hun werk uitdagend blijft en dat ze kunnen leren en zich verder kunnen ontwikkelen. Bakker (2011) heeft deze notie van 'job crafting' toegepast op de hierboven beschreven opwaartse spiraal. In feite vormt het proces van 'job crafting' de feedback-loop (zie ► H. 2). Dat wil zeggen dat bevlogen werknemers via 'job crafting' hun hulpbronnen dusdanig vergroten dat dit hen nog meer bevlogen maakt. En daarmee is de cirkel dus rond.

## 18.10 Interventies ter bevordering van bevlogenheid

Wanneer het gaat om het bevorderen van bevlogenheid is er noch sprake van curatie, noch van preventie, maar van wat wel *amplitie* wordt genoemd. Daar waar het bij burn-outinterventies gaat om het behandelen (*curatie*) en voorkómen (*preventie*) van een negatieve toestand, gaat het bij bevlogenheidsinterventies juist om het versterken van een positieve toestand (amplitie van het Latijnse *ampliare*, dat versterken, vergroten en vermeerderen betekent). De reikwijdte van amplitie is groter dan die van curatie of preventie, omdat amplitie zich uitstrekt over *alle* medewerkers en niet alleen over diegenen met (beginnende) klachten. In principe hebben namelijk alle werknemers baat bij een dergelijke positieve, op verbetering gerichte benadering.

Interventies om bevlogenheid te bevorderen kunnen zowel betrekking hebben op de werknemer zelf als op diens werksituatie. In hun overzicht onderscheiden Schaufeli en Salanova (2010) drie soorten individugerichte interventies: (1) gedragsmatige strategieën (bijv. dankbaarheid tonen jegens anderen op het werk en goed nieuws op het werk met elkaar delen); (2) cognitieve strategieën (bijv. je zegeningen tellen en cultiveren van optimisme); en (3) motivationele strategieën (bijv. uitdagende en specifieke doelen stellen en je eigen weerbaarheid vergroten). Onderzoek heeft aangetoond dat mensen in het algemeen gelukkiger worden en meer positieve emoties ervaren wanneer ze deze strategieën uit de positieve psychologie bewust toepassen (zie voor een overzicht Lyubomirsky 2010). Als organisatiegerichte interventies om bevlogenheid te vergroten noemen Schaufeli en Salanova (2010) onder meer: het vergroten van energiebronnen (via taak-herontwerp), training en opleiding, het bevorderen van coachend leiderschap en een actief loopbaanbeleid. In feite gaat het hierbij dus om algemene HR-strategieën, die specifiek worden toegepast om bevlogenheid in organisaties te bevorderen.

Wellicht meer nog dan bij burn-out bestaat er een grote discrepantie tussen enerzijds de praktijk waarin een groot aantal aanbieders actief is en anderzijds het academische onderzoek naar effectiviteit van bevlogenheidsinterventies. Een meta-analyse van twintig studies (Knight et al. 2016) laat zien dat bevlogenheidsinterventies een klein, positief en betrouwbaar effect hebben met een effect-grootte van .29. Er bestaat overigens géén verschil in effectiviteit tussen de vier typen interventies die door de onderzoekers werden onderscheiden: het versterken van persoonlijke hulpbronnen, het versterken van energiebronnen op het werk, leiderschapstraining, en gezondheidsbevordering. Wel werd gevonden dat groepsgewijs uitgevoerde interventies enigszins effectiever zijn dan strikt op het individu gerichte interventies. Dit benadrukt nog eens het belang van de sociale- en werkcontext bij bevlogenheid.

## Aanbevolen literatuur

---

- Albrecht, S. L. (Red.). (2010). *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*. Northampton, MA: Edwin Elgar.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (Red.). (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Schaufeli, W. B. (2018). Burnout: Feiten en fictie. *De Psycholoog*, 53(9), 10–20.

### Websites

- Informatie over burnout: ► <http://burnout.startpagina.nl/>.
- Stichting Burnout: ► <http://www.burnout.nl/watisburnout/watisburnout.htm>.

UNCORRECTED PROOF